MIHAELA ŞTEFĂNESCU MARIANA GEORGETA CIOBANU VALENTINA CAPOTĂ

NEGOCIEREA ÎN AFACERI

Manual pentru clasa a XII-a

Filiera tehnologică

Profil **Servicii**

Specializarea **Tehnician în activităţi economice**

EDITURA CD PRESS
www.cdpress.ro

Editor: COSTIN DIACONESCU
Redactor-şef: Carmen BIRTA
Redactor: Gabriela NIŢĂ
Tehnoredactor: Răzvan SOCOLOV
Corectură: Mihaela RADA

Referenţi ştiinţifici: *Conf. Univ. Dr.* Margareta COSTEA – A.S.E., Bucureşti
Lector Univ. Dr. Diana CISMARU – S.N.S.P.A., Bucureşti
Prof. Drd. Romiţa Ţiglea Lupaşcu – M.Ed.C.T., Bucureşti

Coperta: Valeriu STIHI

Editura CD PRESS
Bucureşti, Str. Ienăchiţă Văcărescu nr. 18, sector 4
Cod 040157
Tel.: (021) 337.37.17, 337.37.27, 337.37.37
Fax: (021) 337.37.57
e-mail: office@cdpress.ro

©Copyright CD Press, 2007

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României

ŞTEFĂNESCU, MIHAELA
Negocierea în afaceri - manual pentru clasa a XII-a, filiera tehnologică, profil servicii, tehnician în activităţi economice /
Mihaela Ştefănescu, Mariana Georgeta Ciobanu,
Valentina Capotă .- Bucureşti: CD Press, 2007

ISBN 978-973-1760-22-3

I. Ciobanu, Mariana Georgeta
II. Capotă, Valentina

316.472.42:339.5(075.35)

Manualul a fost aprobat prin Ordinul Ministrului Educaţiei, Cercetării şi Tineretului nr. 1262/62 din 06.06.2007, în urma evaluării calitative şi este realizat în conformitate cu programa analitică aprobată prin Ordin al Ministrului Educaţiei şi Cercetării nr. 3172/30.01.2006.

Tehnici de comunicare în negociere

1

„Oamenii se urăsc pentru că se tem unii de alţii, se tem pentru că nu se cunosc, nu se cunosc pentru că nu comunică.“

(Martin Luther King)

1.1. Comunicarea în procesul negocierii

1.2. Utilizarea comunicării orale în procesul negocierii

1.2.1. Forme de comunicare orală
1.2.2. Reguli de comunicare
1.2.3. Stiluri de comunicare

1.3. Utilizarea comunicării scrise în procesul negocierii

1.3.1. Redactarea invitaţiilor
1.3.2. Redactarea raportului
1.3.3. Corespondenţa de ofertare
1.3.4. Scrisorile de felicitare şi felicitările pretipărite
1.3.5. Comunicarea prin poşta electronică

1.4. Aplicarea elementelor de comunicare nonverbală în negociere

1.4.1. Comunicarea prin ţinută, poziţie şi mişcare
1.4.2. Caracteristicile fizice, comportamentul profesional, ticurile verbale sau gesturile
1.4.3. Vestimentaţia
1.4.4. Modul de folosire a timpului

După studierea acestui capitol, veți fi capabili:

- **să respectaţi regulile comunicării;**
- **să adaptaţi comunicarea nonverbală la situaţia de negociere;**
- **să utilizaţi comunicarea scrisă în negociere;**
- **să redactaţi diferite tipuri de scrisori;**
- **să redactaţi rapoarte.**

1.1. COMUNICAREA ÎN PROCESUL NEGOCIERII

CUVINTE-CHEIE
- **Comunicare**
- **Mesaj**
- **Emiţător**
- **Receptor**
- **Canal**

Toate activităţile organizate de oameni în prezent îşi au izvorul în **comunicare**. A vorbi, a scrie, a citi, a asculta, a privi – toate acestea înseamnă comunicare. Situaţii în care aceasta lipseşte sunt greu de găsit.

În ultima perioadă, evoluţia societăţii a impus o activitate economică foarte dinamică şi, uneori, imprevizibilă. În fiecare zi, pe glob se lansează sute de mii de afaceri, se încheie mii de contracte. În acest mediu, comunicarea este un mijloc de a stabili şi a menţine diverse tipuri de relaţii sociale.

Transmiterea informaţiilor, ideilor şi atitudinilor sau emoţiilor de la o persoană la alta sau de la un grup la altul înseamnă comunicare şi presupune existenţa unui emiţător, a unui canal, a unui cod şi a unui receptor.

Un *emiţător* (persoană, grup, organizaţie) trimite un *mesaj* (cuvinte, simboluri, expresii corporale) către un *receptor* (persoană, grup sau organizaţie), printr-un *cod* (limba română, alfabetul braille, indicatoarele rutiere), folosind un *canal* scris (text, imagine, grafică), oral (conversaţie, telefon, reuniune) sau audiovizual (televiziune, film).

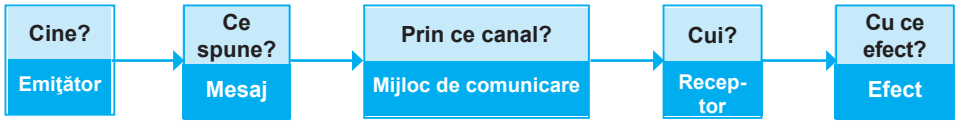


***Fig. 1** Actul comunicării*

IMPORTANT!

În afaceri, dacă stăpâneşti arta negocierii, ai o şansă în plus să câştigi mai mult şi să păstrezi o bună relaţie cu partenerul. Când negociezi bine, poţi să influenţezi partenerul pentru a-l face să coopereze în direcţia atingerii soluţiilor ideale. Pentru a deveni un bun negociator, trebuie să cunoşti, în primul rând, formele de comunicare verbală şi nonverbală şi să aplici tehnicile cele mai adecvate atingerii scopurilor propuse.

Forma specifică de comunicare în mediul afacerilor este **negocierea** – proces în care se poartă tratative între două sau mai multe părţi, în vederea încheierii unui acord sau a unei convenţii. Fiecare parte îşi modifică pretenţiile pentru rezolvarea unei probleme comune. Negocierea este o formă interactivă de comunicare interumană, prin care fiecare încearcă să obţină ce-şi doreşte de la ceilalţi. Principiul pe baza căruia acţionează orice negociator este: „Dă-mi ceea ce vreau şi-ţi voi da ceea ce vrei”.

Negocierea reprezintă procesul prin care două sau mai multe părţi, între care există interdependenţă, aleg să colaboreze în vederea soluţionării divergenţelor, pentru a ajunge la un acord reciproc avantajos.

În esenţă, este o formă de compromis omniprezentă în lumea contemporană. Cea mai uzuală este negocierea afacerilor sau negocierea comercială, care se concretizează într-un contract sau în diverse acte.

În procesul negocierii, comunicarea trebuie să ţină seama de:
- valorile civilizaţiei;
- factorii economici;
- factorii politici;
- factorii naturali;
- factorii religioşi;
- particularităţile negociatorilor.

Procesul comunicării umane este subiectiv, selectiv, variabil şi imprevizibil. Oamenii *preiau* mesaje, le *prelucrează* spre a le înţelege şi le *lansează* pentru a-şi atinge anumite scopuri.

Cea mai utilizată comunicare este cea *verbală*, realizată prin utilizarea cuvintelor, oral sau în scris.

O altă formă de comunicare este cea *nonverbală*, care se realizează prin: ţinută, poziţie şi mişcare, caracteristici fizice, comportament profesional, ticuri verbale sau gesturi, vestimentaţie, mod de folosire a timpului ş.a.

Se poate vorbi şi de o a treia formă de comunicare, cea *paraverbală*, deoarece, în transmiterea mesajelor de orice fel, intervin: intonaţia, accentul, pauza şi inflexiunile vocii.

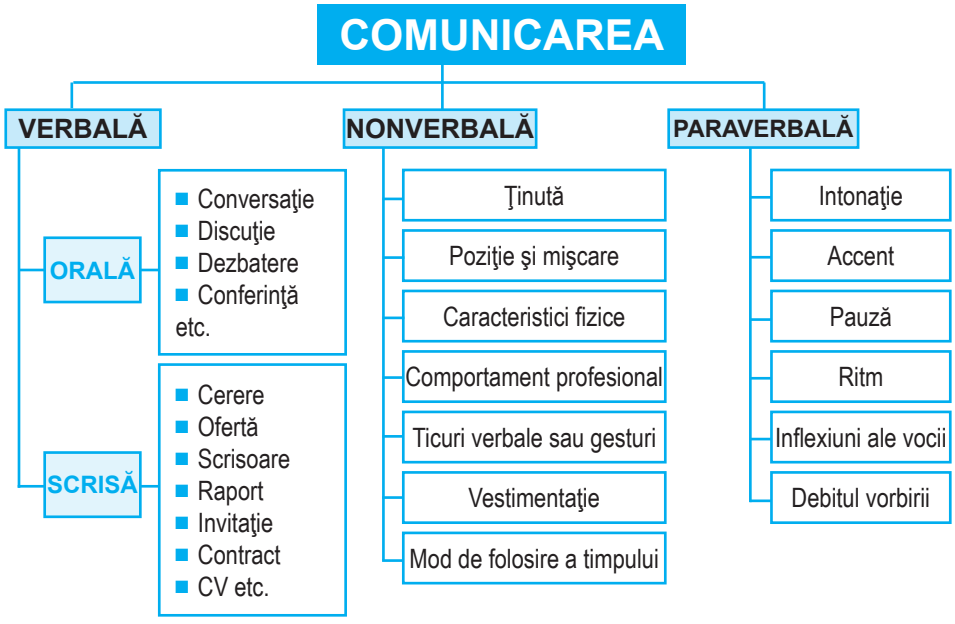
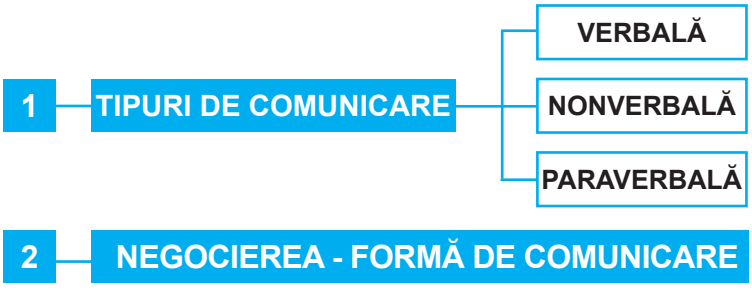


***Fig. 2** Forme de comunicare*

Comunicarea verbală este folosită în viaţa de zi cu zi, dar şi în relaţiile interumane din cadrul unei organizaţii. Este o formă de comunicare specific umană, permiţând formularea şi transmiterea unor mesaje complexe. Deşi multă vreme s-a considerat că este forma dominantă de comunicare, analizele moderne încearcă să demonstreze că ceea ce spunem contează mai puţin decât felul în care spunem.

SCHEMĂ RECAPITULATIVĂ



TEME ŞI APLICAŢII

1. Explică noţiunile de: comunicare, mesaj, emiţător, receptor, canal de distribuţie.
2. Analizează fig. 1 şi prezintă modul în care se realizează actul comunicării în departamentele firmei de exerciţiu.
3. Explică în ce constă diferenţa dintre comunicarea orală şi cea scrisă.

TEMĂ DE REFLECŢIE

Comentaţi afirmaţia: *Ceea ce spunem contează mai puţin decât felul în care spunem….*

1.2. UTILIZAREA COMUNICĂRII ORALE ÎN PROCESUL NEGOCIERII

CUVINTE-CHEIE

- **Limbaj**
- **Discuţie**
- **Conversaţie**

Comunicarea orală se realizează prin mijloace variate de exprimare a informaţiilor, oferind posibilitatea de a corecta cele exprimate atunci când partenerii de negociere nu au înţeles mesajul.

Pentru creşterea eficienţei comunicării orale, este necesar să se respecte anumite **principii**:

Orice individ trebuie să fie pregătit atât pentru rolul de emiţător, cât şi pentru cel de receptor.

Emiţătorul trebuie să aibă în vedere:

- pregătirea atentă a mesajului;
- folosirea unei tonalităţi adecvate a vocii;
- verificarea înţelegerii mesajului.

Receptorul trebuie să fie capabil:

- să identifice aşteptările emiţătorului;
- să acorde atenţie pronunţiei, timbrului vocii, gesturilor;
- să identifice şi să interpreteze elementele de vocabular;
- să identifice părţile utile din mesaj;
- să-şi concentreze atenţia asupra esenţei mesajului;
- să clarifice sensul mesajului;
- să cunoască credibilitatea emiţătorului;
- să creeze o stare de spirit favorabilă ascultării.

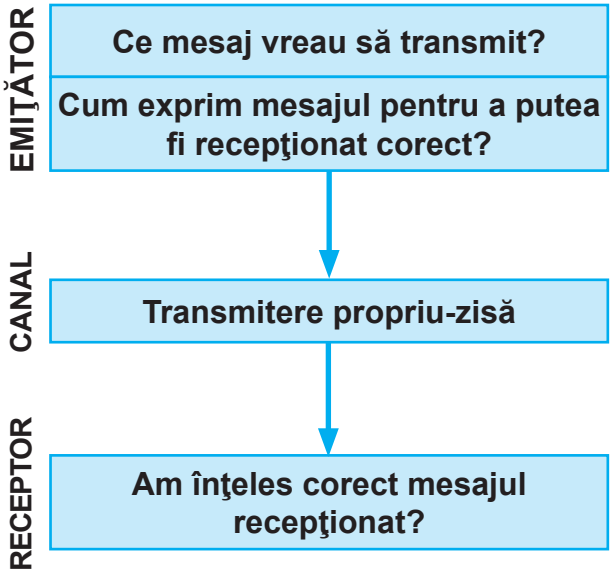


Fig. 3 *Transmiterea şi receptarea mesajului*

Atât emiţătorul, cât şi receptorul trebuie să manifeste o atitudine binevoitoare. O comunicare eficientă depinde de elemente ca: *zâmbetul, tonul prietenos, ascultarea atentă, privirea în ochii interlocutorului.*

De multe ori, oamenii care intră în contact au o atitudine rigidă, oficială, care provoacă o impresie rece, distantă şi are ca rezultat o comunicare dificilă.

TEMĂ DE REFLECȚIE

Comentaţi afirmaţia: *Adevăratul spirit al unei contraziceri nu trebuie să fie acela de a convinge pe cineva că a înţeles rău, ci acela de a-l ajuta să înţeleagă mai bine.*

1.2.1. Forme de comunicare orală

Comunicarea orală are un *rol primordial* prin conţinutul său, având în vedere că elementele esenţiale care fac obiectul negocierii se stabilesc prin dialog direct.

Prin comunicare orală sunt realizate o serie de **activităţi**:

- elaborarea unor propuneri;
- exprimarea unor opinii convergente sau divergente;
- obţinerea şi transmiterea de informaţii;
- stabilirea acordului şi încheierea afacerilor;
- manifestarea dezacordului, cu efectele sale de blocare a negocierilor sau de amânare a acestora.

Mesajele orale pot fi **de tip formal** sau **de tip informal**. În cazul mesajelor formale, comunicarea se bazează pe respectarea structurii ierarhice a organizaţiei. Mesajele informale se constituie din idei, opinii, zvonuri, care provin din interacţiunile sociale şi legăturile socioafective din cadrul organizaţiei.

Comunicarea orală poate avea mai multe forme:

► ***schimburi de opinii***

Se referă la probleme de ordin social şi de interes public curent sau probleme profesionale de interes comun. Se desfăşoară prin conversaţii de lungimi variate, în timpul întâlnirilor profesionale de rutină, al contactelor profesionale informale, în situaţii conflictuale sau în familie.

► ***discuţii profesionale***

Se referă la diverse planuri, activităţi, aranjamente operaţionale, relaţii cu clienţii şi partenerii, negocieri, contractări. Se desfăşoară prin interviuri individuale, faţă în faţă sau telefonic, în întâlniri formale sau informale, în activităţi profesionale zilnice.

► ***prezentări scurte***

Constituie relatări ale unor evenimente şi conversaţii, rapoarte, prezentări de produse sau de tehnologii.

De multe ori, comunicarea inadecvată sau lipsa comunicării duce la neînţelegeri şi la dezinformare.

Conflictele apărute la nivelul comunicării pot fi generate de stiluri diferite de lucru, de perturbarea informaţiei (zvonuri, dezaprobări, neînţelegeri), de diferenţa de comportament profesional, de interese şi obiective opuse sau diferite.

Modalităţile de rezolvare a situaţiilor conflictuale sunt: renunţarea, forţarea, compromisul, confruntarea, acceptarea.

Eşecul în comunicare se mai poate datora incapacităţii emiţătorului de a-şi da seama că mesajul transmis nu este întotdeauna identic cu cel primit. În viaţa profesională, este încă larg răspândită ideea că neînţelegerile reprezintă exclusiv o problemă a receptorului.

În procesul comunicării specifice negocierii pot apărea numeroase *bariere şi capcane,* datorate unor trăsături de caracter sau unor lacune în pregătire.

Dintre elementele care creează obstacole în comunicare, pot fi amintite:

- insuficienta documentare;
- tendinţa de a transforma dialogul în monolog;
- lipsa de atenţie, nerăbdarea;

TEMĂ DE REFLECȚIE

Comentaţi afirmaţiile:

„Uneori îi poţi convinge pe ceilalţi ascultându-i.“

Dean Rusk

„Să nu laşi să treacă o zi fără să vezi, fără să auzi sau fără să citeşti ceva frumos...“

Goethe

- deficienţe în capacitatea de ascultare;
- capacitatea scăzută de concentrare;
- utilizarea unui limbaj neadecvat (termeni prea elevaţi sau de strictă specialitate);
- utilizarea unui ton ridicat şi marcat de iritabilitate, care conduce la intimidarea partenerului şi lipsa răspunsului.

Un limbaj neadecvat poate conduce la unele obstacole în comunicare, precum:

Ambiguitate – lipsa preciziei în exprimare, consecinţă firească a confuziei, putând fi utilizată în mod deliberat, ca strategie a negocierii.

Generalizare – caracteristica enunţurilor globalizante, care conţin, de cele mai multe ori, adverbele: *totdeauna, niciodată* sau pronumele negativ *nimeni*, constituind uneori formulări generatoare de conflict.

Logoree – tendinţa de a vorbi mult şi fără rost, conducând adesea la comiterea de indiscreţii.

Egocentrism – tendinţa de a vorbi numai despre sine, motiv de frustrare care îndepărtează treptat interlocutorii din procesul comunicării.

Jargon – limbaj specific unor grupuri şi categorii sociale sau propriu anumitor profesii şi meserii; folosirea jargonului în discuţiile purtate cu cei ce nu-l înţeleg aduce doar o falsă prestanţă profesională.

Abstractizare – însuşire a stilului, generatoare de incertitudine, probleme de interpretare şi credibilitate în negocieri.

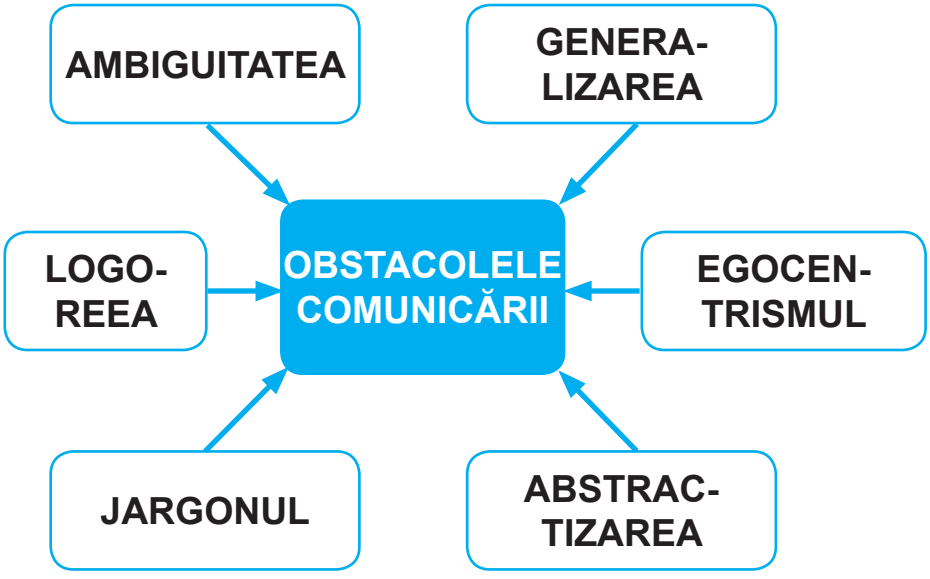


Fig. 4 *Obstacole în comunicare*

ŞTIAI CĂ...?

Particularităţile anumitor culturi influenţează raporturile dintre interlocutori. Astfel, anglo-saxonii nu se apropie în conversaţie decât cel mult până la distanţa la care, întinzând braţul, şi-ar putea atinge interlocutorul cu vârful degetelor; românii îşi ţin partenerul de discuţie la o depărtare corespunzătoare încheieturii mâinii, în timp ce meridionalii, arabii sau afroamericanii se apropie până la distanţa cotului.

TEME ŞI APLICAŢII

1. Dă exemple de prezentări scurte ale activităţii departamentelor firmei de exerciţiu.
2. Enumeră elementele care creează obstacole în comunicarea dintre departamentele firmei de exerciţiu.

Întocmeşte o listă care să cuprindă modalităţile de rezolvare a barierelor din comunicare.

Dezbateţi aceste modalităţi în cadrul unei şedinte de lucru.

1.2.2. Reguli de comunicare

„Acasă sau la serviciu, sunteţi membru al unei orchestre. Depinde de dumneavoastră ca rezultatul echipei din care faceţi parte sa fie muzica sau zgomotul."

Promod Batra

Scopul comunicării poate fi:

- să atenţionăm pe alţii;
- să informăm pe alţii;
- să explicăm ceva;
- să convingem;
- să descriem un obiect sau un fenomen etc.

În procesul negocierii, comunicarea trebuie să urmărească:

- câştigarea atenţiei partenerului;
- influenţarea atitudinii în luarea deciziilor;
- modificarea comportamentului în sensul obţinerii rezultatului propus.

Câştigarea atenţiei constituie obiectivul imediat şi este considerat adesea o măsură a succesului sau a eşecului comunicării.

Succesul răspunsului la un anumit mesaj depinde de precizia mesajului original, de interpretarea şi înţelegerea de către receptor. Pentru aceasta, trebuie ca informaţia să fie completă, exactă şi oportună.

Pentru realizarea unei comunicări eficiente, trebuie să se ţină cont de regulile de comunicare, vizând:

- pregătirea şi structurarea materialelor potrivit temei;
- exprimarea clară şi fluentă a propriilor opinii;
- selectarea modului de abordare a problemelor;
- abordarea unui limbaj şi a unui stil adecvate interlocutorului;
- adoptarea unui stil de comunicare clar, credibil, eficient;
- oferirea de opinii proprii şi argumentarea lor;
- verificarea înţelegerii şi solicitarea/oferirea de clarificări/explicaţii;
- activizarea cititorului şi încurajarea unui dialog constructiv;
- aplicarea tehnicii retoricii, a artei vorbirii, a argumentării şi a convingerii;
- aplicarea tehnicii întrebărilor, pentru lămurirea neînţelegerilor şi pentru procurarea de informaţii suplimentare;
- ascultarea interlocutorului cu multă atenţie;
- realizarea unui contact bun, direct cu interlocutorii;
- disponibilitatea de a-i lăuda pe interlocutori şi de a reacţiona pozitiv.

IMPORTANT!

Prin intermediul procesului de comunicare, se urmăreşte atingerea unor obiective, precum:

- să fii receptat;
- să fii înţeles;
- să fii acceptat;
- să provoci o reacţie.

Când unul din aceste obiective nu se realizează, apar probleme în procesul de comunicare, chiar între negociatori aparţinând aceleiaşi culturi, religii etc.

Pentru atingerea acestor obiective trebuie să avem în vedere că normele de conduită în viaţa profesională sunt aceleaşi ca şi în viaţa socială sau particulară.

TEMĂ DE REFLECȚIE

Comentaţi afirmaţia:
Fiecare om al istoriei a învăţat trei lucruri: cum să asculte, de cine să asculte şi când să asculte.

1.2.3. Stiluri de comunicare

Stilul de comunicare al negociatorului îşi manifestă impactul asupra:
- eficienţei actului de comunicare;
- climatului general al comunicării.

Fiecare negociator are un stil propriu şi o anumită orientare în abordarea modului de negociere, care se reflectă în comunicare. Dar eficienţa negocierii creşte dacă se respectă principiul egalităţii participanţilor.

Stilul de comunicare trebuie să fie adecvat:
- scopului şi obiectivelor (procesului de negociere);
- receptorului (partenerului de negociere).

În scopul adoptării propriului stil în cadrul negocierii, este importantă parcurgerea mai multor etape, cel puţin pentru perioada de început a negocierii, şi anume:
- stabilirea climatului şi a procedurilor propriului stil;
- controlul permanent asupra procedurilor şi stilului negocierii;
- utilizarea pauzelor pentru recapitularea rezultatelor obţinute şi pentru pregătirea următoarelor faze;
- aprecierea stilului şi a abilităţilor partenerului;
- aprecierea succesului recepţionării.

Stilurile de comunicare sunt caracterizate de următorii parametri:
- scopul comunicării;
- comportamentul;
- atitudinile;
- sentimentele;
- motivaţia;
- rezultatele aşteptate.

În funcţie de aceşti parametri, se pot diferenţia stilurile de negociere prezentate în cele ce urmează.

1. Stilul „informare – dirijare”
- Este folosit atunci când se iau decizii în comun, pe baza datelor furnizate.
- Constă în acceptarea informaţiilor.
- Limbajul este clar, precis, orientat în direcţia obiectivelor.
- Sentimentele nu sunt luate în considerare, chiar dacă sunt cunoscute.

2. Stilul „tip convingere”
- Este adoptat în cazurile când alte încercări au eşuat.
- Scopul este acceptarea planului de către partener.
- Sentimentele nu intră în preocupările negociatorului.
- Motivarea este obţinută atunci când interlocutorul este convins că ceea ce face este în folosul propriei companii.
- Rezultatul va fi cel dorit de negociator.

3. Stilul „tip rezolvare de probleme”
- Negociatorul doreşte obţinerea de informaţii de la partener, în scopul rezolvării problemei.
- Scopul constă în stabilirea intereselor comune şi desfăşurarea de acţiuni în comun.
- Negociatorul utilizează întrebări de explorare, de descoperire a punctelor de vedere.

- Comunicarea se realizează interactiv.
- Sentimentele sunt recunoscute, acceptate, explorate, împărtăşite.

4. Stilul „tip blamare”

- Este utilizat atunci când negocierea se află într-un moment critic, iar unul dintre negociatori încearcă să-şi acuze partenerul.
- Negociatorul utilizează cuvinte încărcate emoţional, fiind vizibil afectat.
- Negociatorul nu lasă partenerului posibilitatea de a replica.
- Rezultatul se va obţine doar prin acceptarea acuzaţiei de către partener.

Manifestarea unui stil personal în negociere este specifică unor indivizi puternici, capabili să sesizeze şi să reacţioneze la situaţiile care apar pe parcursul întrevederii, în sensul câştigării unei pieţe sau al creşterii profitului. Aceşti negociatori dovedesc calităţi precum:

- capacitate de a improviza;
- gândire intuitivă;
- personalitate charismatică.

Literatura de specialitate oferă şi o altă clasificare a stilurilor de comunicare, în funcţie de modul de negociere abordat, astfel:

1. Stilul războinic, caracterizat prin:
- interesul negociatorilor doar faţă de obiectul tranzacţiei;
- manifestarea unei atitudini rigide în comunicare;
- utilizarea conştientă a unor tactici agresive, în scopul obţinerii unor beneficii maxime, chiar în dauna partenerului.

2. Stilul cooperant, manifestat prin:
- interesul negociatorilor, în cea mai mare parte, faţă de starea de confort a partenerului, de realizarea unei tranzacţii echilibrate;
- prezumţia că rezolvarea conflictului va conduce la soluţionarea problemelor ambelor părţi.

Este dificil de recomandat un anumit stil de comunicare, valabil pentru toţi negociatorii sau pentru toate situaţiile, dar se pot enumera câteva **reguli** care să conducă la îndeplinirea cu succes a obiectivului propus.

Negociatorul trebuie să aibă în vedere:

- rezervarea de timp pentru dialog;
- asigurarea unui climat de comunicare adecvat;
- necesitatea de a fi obiectiv;
- evitarea contrazicerilor directe şi a certurilor;
- oferirea de răspunsuri clare şi la obiect pentru a evita neînţelegerile;
- obligaţia de a comunica angajaţilor schimbările efectuate şi de a ţine cont de părerile acestora;
- evitarea monopolizării discuţiei;
- folosirea numai a informaţiilor corecte;
- informarea angajaţilor în mod continuu asupra schimbărilor care i-ar putea afecta;
- protejarea angajaţilor de zvonuri şi informaţii nefondate;
- evitarea stărilor tensionate;
- oferirea de argumente raţionale.

ŞTIAI CĂ...?

Devenind un bun observator, dezvoltându-ţi capacităţile de percepţie, încercând să afli mai multe despre auditoriul tău, vei reuşi să îţi transmiţi mai bine mesajele.

TEMĂ DE REFLECŢIE

Comentaţi afirmaţia:

„Fii un bun ascultător şi nu întrerupe comunicarea, chiar dacă pare un lucru greu de realizat. Dacă vorbitorul face o pauză, nu înseamnă neapărat că a terminat ce avea de spus. Ascultarea este un proces de autocontrol”.

A.C. Mumford

TEME ŞI APLICAŢII

1. Menţionează principalele mijloace de comunicare scrisă şi formele lor.
2. Precizează obiectivele urmărite în procesul de comunicare.
3. Prezintă caracteristicile stilului cooperant.
4. Identifică deosebirile dintre principalele stiluri de comunicare.

TEMĂ DE REFLECŢIE

Comentaţi afirmaţia:
„Nimic nu înspăimântă mai mult pe oameni decât lucrurile pe care nu le înţeleg.“
Paul Claudel

Negociatorul trebuie să asculte activ, fapt concretizat prin:

- disponibilitatea de a lua în considerare punctele de vedere ale interlocutorului şi de a le accepta, în cazul în care sunt utile;
- crearea unor condiţii de feedback, care să permită interlocutorului să explice şi să-şi argumenteze propriile opinii;
- ascultarea mesajului, fără a anticipa ideile care vor fi expuse;
- înţelegerea comunicării nonverbale şi folosirea ei pozitivă, în scopul sprijinirii procesului de ascultare.

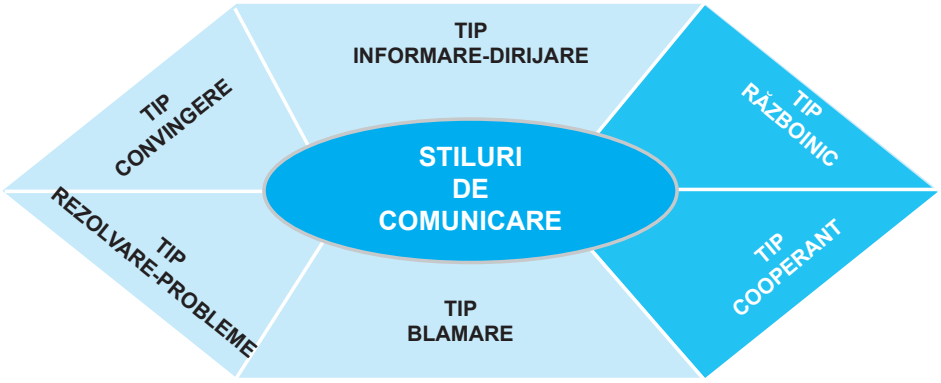
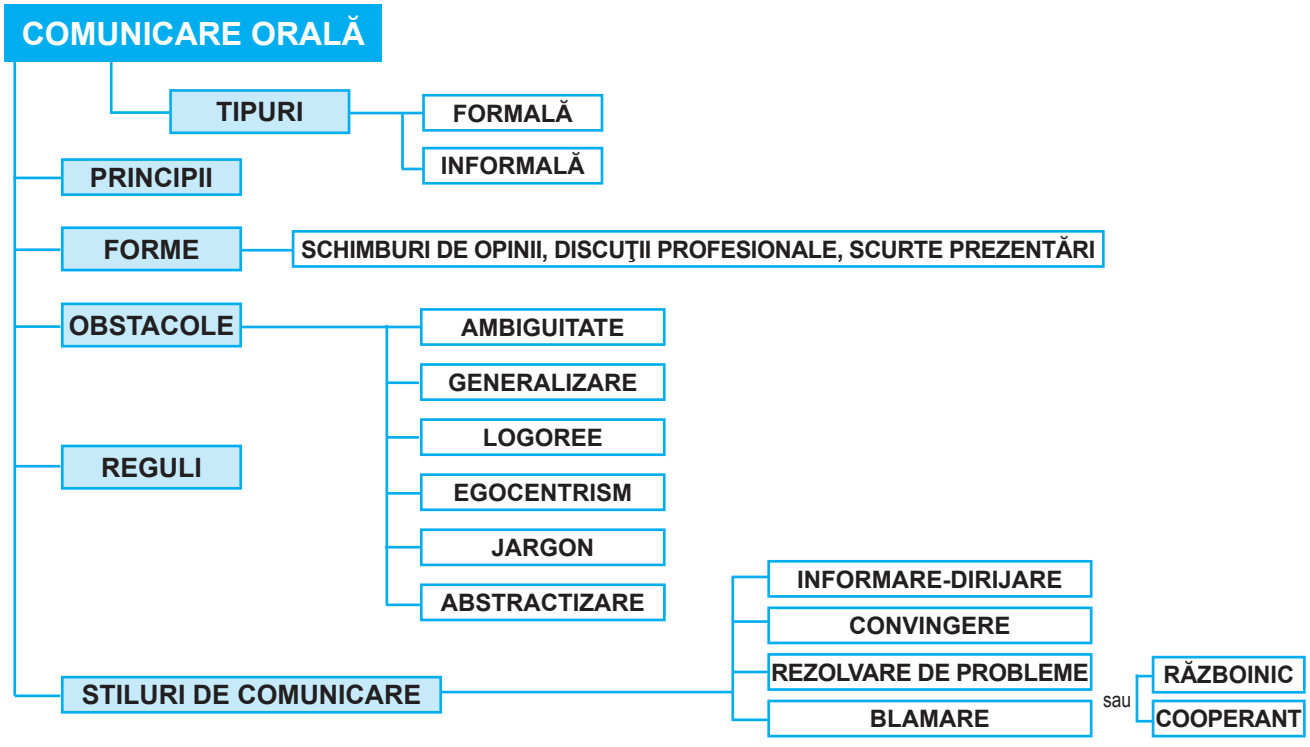


Fig. 5 *Stiluri de comunicare*

SCHEMĂ RECAPITULATIVĂ



1.3. UTILIZAREA COMUNICĂRII SCRISE ÎN PROCESUL NEGOCIERII

Comunicarea scrisă este o modalitate mai pretenţioasă de comunicare, impusă de relaţiile civilizate existente între doi parteneri de afaceri, ocazionată de anumite prilejuri. Solicită mai multă creativitate şi necesită timp pentru dezvoltarea şi exersarea unui stil personal.

Trebuie precizat că utilizarea comunicării scrise oferă o libertate în exprimare mai redusă decât cea verbală.

Caracteristicile mesajului scris sunt următoarele:

- impune anumite restricţii de utilizare;
- necesită o concepere explicită;
- implică un control exigent asupra informaţiilor, faptelor şi argumentelor expuse;
- poate fi exprimat sub diferite forme;
- este apreciat în funcţie de fondul şi forma textului.

Grafica constituie un element important, reprezentând pentru suportul material ceea ce stilul reprezintă pentru text, şi anume un mijloc de exprimare în slujba mesajului care trebuie transmis. Pentru aceasta, resursele grafice sunt foarte utile. În ceea ce priveşte textul, trebuie acordată atenţie dimensiunilor caracterelor pentru anumite cuvinte şi grupuri de cuvinte, spaţiului dintre ele. Prezenţa simbolurilor, a emblemelor, a blazoanelor are, de asemenea, o mare importanţă.

Se consideră că un text scris este cu atât mai bun, cu cât respectă în mai mare măsură cerinţele comunicării de tip oral.

Cele mai utilizate *forme de comunicare scrisă* sunt:

- invitaţiile;
- rapoartele (cu regim intern sau extern);
- corespondenţa de ofertare (scrisoarea de prezentare, cererea de ofertă, răspunsul la cererea de ofertă, oferta, comanda);
- scrisorile;
- contractele;
- curriculum vitae;
- informările;
- scrisorile de mulţumire;
- broşurile, cataloagele, pliantele, mesajele promoţionale etc.

CUVINTE-CHEIE

- **Redactare**
- **Antet**
- **Invitaţie**
- **Raport**
- **Ofertă**
- **Corespondenţă**

IMPORTANT!

Este recomandat ca, într-o comunicare scrisă, elementele esenţiale ale mesajului să fie plasate în prima parte, unde prezintă şansele maxime de a se fixa în memoria cititorului.

1.3.1. Redactarea invitaţiilor

Invitaţiile se transmit unor persoane importante pentru firmă şi sunt adresate de către o persoană din conducere. Redactarea lor este ocazionată de organizarea unor cocktailuri, dejunuri, recepţii (la nivel înalt), conferinţe desfăşurate în cadrul firmei, prezentări de produse, inaugurări, sărbătoriri ale unor angajaţi, zile ale porţilor deschise.

Cu toate că telefonul elimină astăzi o mare parte dintre căile de comunicare scrisă, trimiterea invitaţiilor este obligatorie în cazurile menţionate.

Invitaţia scrisă este un mod de prezentare a gazdei şi a evenimentului care urmează să aibă loc, informând totodată despre locul, data şi scopul desfăşurării respectivei manifestări.

Invitaţiile nu constituie doar bilete de intrare, ci şi cărţi de vizită ale gazdei.

De aceea, trebuie acordată o mare atenţie elementelor grafice. Este indicat să nu se utilizeze decât un singur tip de caractere. Resursele grafice contribuie în egală măsură şi la rezolvarea problemelor de ierarhie între diferite personalităţi. Astfel, preşedintele unei asociaţii, directorul unui muzeu etc. vor avea grijă ca numele sau titlul ministrului care prezidează evenimentul să fie scris cu caractere mai mari decât cele utilizate pentru celelalte nume. Culoarea recomandată pentru litere este negrul.

■ **Invitaţia de afaceri** nu trebuie doar să-l determine pe destinatar să aştepte cu nerăbdare participarea la petrecere (manifestare), ci trebuie să pună şi prestigiul expeditorului într-o lumină favorabilă. Invitatul primeşte scrisoarea şi, în acest mod, se realizează primul contact între el şi evenimentul ce va urma.

Prima impresie este întotdeauna importantă. De aceea, atât mărimea, culoarea şi grafica folosite, cât şi conţinutul, trebuie să conlucreze la obţinerea efectului dorit.

Individualitatea şi creativitatea formulării pot influenţa valoarea şi atractivitatea evenimentului.

Invitaţiile trebuie trimise cu suficient timp înaintea evenimentului, pentru ca invitaţii să-şi poată rezerva timpul necesar. Uzanţa protocolară pretinde ca invitaţiile să primească un răspuns prompt. Răspunsul de confirmare sau refuz se poate realiza printr-o scrisoare sau telefonic.

■ **Scrisorile de invitaţie la nivel înalt** constituie un caz diferit, care impune reguli de protocol speciale. Este obligatoriu ca scrisoarea de invitare să se adreseze de către omologul celui invitat. Echivalenţa rangului se stabileşte la nivelul conducătorului delegaţiei invitate. Este totdeauna tipărită şi are *caracter diplomatic*; poate fi precedată de un fax, pentru operativitate, însă trimiterea prin curier a invitaţiei originale este obligatorie. Invitaţia trebuie să aibă, în partea de sus, antetul instituţiei (stema, alte însemne sau elemente distinctive, numele instituţiei reprezentate de cel care invită).

Redactarea textului scrisorii de invitaţie la nivel înalt necesită o mare rigurozitate, atât în conceperea planului, cât şi în alegerea limbajului şi a ortografiei.

IMPORTANT!

Structura unei invitaţii

- denumirea şi sigla firmei;
- numele şi, eventual, funcţia celui care lansează invitaţia;
- formularea invitaţiei;
- evenimentul propriu-zis (genul de manifestare);
- scopul întâlnirii;
- data, ora;
- locul;
- instrucţiuni speciale;
- menţiune referitoare la răspuns.

ŞTIAI CĂ...?

Folosirea îngrijită a spaţiului, paragrafele echilibrate şi poziţionarea diferitelor părţi ale scrisorii pot crea un efect vizual plăcut.

***Fig. 6** Structura invitaţiei*

Primul element al invitaţiei oficiale este **titlul** gazdei (în general fără nume). Adăugarea numelui nu reprezintă însă o greşeală.

EXEMPLU:

Preşedintele Organizaţiei
sau
Preşedintele Organizaţiei,
Domnul Vlad Popescu

De asemenea, o invitaţie poate fi transmisă în numele unui individ sau al unui grup:

Preşedintele Organizaţiei, Domnul Vlad Popescu,
şi
Membrii Consiliului de Administraţie

În afară de numele gazdei, pe invitaţie mai poate fi trecut numele unei personalităţi de al cărei prestigiu beneficiază evenimentul. Înainte de a-i imprima numele, vom prezenta acestei persoane proiectul textului spre aprobare.

EXEMPLU:

Sub patronajul
Preşedintelui Crucii Roşii,
Domnului ……..

Din acest punct de vedere, o invitaţie poate fi *nominală* sau *nenominală*.

Invitaţia nominală conţine numele invitatului scris de mână. Se pot adăuga fie titlul invitatului, fără nume, fie numele şi titlul, fie doar numele.

Invitaţia nenominală nu conţine numele invitatului.

Formulările cele mai utilizate într-o invitaţie sunt:

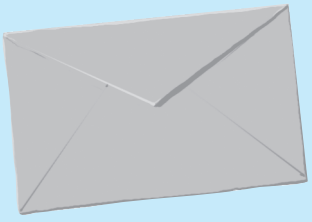
- *are plăcerea să vă invite la .....*
- *vă roagă să îi faceţi onoarea de a participa (de a asista) la ...*
- *vă roagă să onoraţi cu prezenţa dumneavoastră …..*

TEME ŞI APLICAŢII

1. Identifică elementele unei invitaţii.
2. Elaborează un model de invitaţie nenominală pentru „Dejun în onoarea…“.

ATENȚIE!

Este important, dacă evenimentul o cere, ca pe invitaţie să se dea indicaţii asupra ţinutei: „ţinută de seară“ sau „ţinută de zi“. Aceasta va face ca fiecare invitat să se simtă bine. Se vor da şi alte informaţii în sprijinul invitaţilor, de exemplu: „parcare specială în spatele hotelului“ sau „în caz de ploaie se amână ….(sau „în cazul condiţiilor meteorologice nefavorabile se va desfăşura...“.



Gazda trebuie să aleagă cuvintele şi formula cea mai potrivită pentru a clarifica scopul (motivul) invitaţiei, astfel:

- *în onoarea…*
- *cu prilejul…*
- *la dejunul oferit în onoarea…*
- *la cina oferită cu ocazia…*
- *la semnarea acordului între …*
- *la inaugurarea pavilionului…*
- *la vernisajul…*
- *la o recepţie cu ocazia vizitei delegaţiei …*

Alte elemente care trebuie cuprinse într-o invitaţie sunt:

Data şi ora – trebuie precizate cu mare exactitate. (Când se stabileşte data, se ţine cont de disponibilitatea invitaţilor). De exemplu, în cazul unei invitaţii la cină, vom scrie *ora* 19^{00} şi nu *începând cu ora* 19^{00}. Este bine să se indice şi o oră limită a desfăşurării evenimentului; în acest caz, cunoscând dinainte durata activităţii, invitaţii îşi pot organiza mai bine timpul.

EXEMPLU:

Joi, 30 septembrie 2003, de la ora 19^{00} *la ora* 21^{00}.
Dacă se cere punctualitate, aceasta trebuie motivată astfel:
Deoarece evenimentul este televizat, vă rugăm să nu întârziaţi.

Locul – constituie adresa exactă. O adresă cuprinde *numele clădirii* (dacă are nume), *numele sălii*, *strada* şi *numărul* (aceste detalii vor evita multe telefoane inutile). Recomandat este să se ataşeze şi o schiţă ajutătoare pentru orientarea invitaţilor.

EXEMPLU:

La Hotel Ambasador, Salonul Roşu, Bulevardul Magheru nr. 2, sector 1, Bucureşti.

În ultimul timp, în loc de formula *„Vă rugăm să confirmaţi participarea dvs. până la data de 10.04.2007 (tel.: 647.47.47, doamna Andreea Marcu)”,* se foloseşte din ce în ce mai des o abreviere a formulei din limba franceză *R.S.V.P.* („Repondez s’il vous plaît” - „Răspundeţi, vă rugăm”), este urmată de un număr de telefon sau fax. De asemenea, se poate adăuga: „înainte de …”.

EXEMPLU:

R.S.V.P. înainte de …
Tel./fax: 647.47.47

Părţile unei invitaţii sunt:

Introducerea scrisorii de invitaţie trebuie să cuprindă o frază din care să reiasă o atitudine politicoasă, care să exprime bucuria de a comunica. În cazul în care este primul contact după numirea în funcţie, se adresează felicitări (chiar dacă acestea au fost transmise la învestitură, prin intermediul ambasadei); în cazul invitaţiei la nivel înalt, se face o rememorare a ultimelor contacte. Formulele de adresare şi de politeţe trebuie să respecte reguli foarte precise, definite în funcţie de calitatea destinatarului.

Conţinutul propriu-zis cuprinde invitaţia concretă, precizându-se perioada şi locul desfăşurării. Se va clarifica caracterul vizitei (invitaţiei): de curtoazie, de lucru sau vizită oficială. De asemenea, în conţinutul invitaţiei se va preciza scopul vizitei (invitaţiei). După definirea generică a scopului, se face o succintă propunere pentru agenda întâlnirii. Agenda întâlnirii nu se stabileşte concret în scrisoarea de invitaţie, ci ulterior, de către experţii celor două părţi, după primirea scrisorii de acceptare.

Finalul scrisorii de invitaţie este o frază de politeţe şi trebuie să cuprindă asigurarea adresantului de respectul de care se bucură şi faptul că se aşteaptă un răspuns de confirmare (Se menţionează un număr de telefon unde se vor primi confirmările, o persoană de contact şi o dată limită).

IMPORTANT!

Refuzul invitaţiilor de afaceri constituie o temă sensibilă, din cel puţin două motive:

1. între partenerii de afaceri *nu există,* de regulă, *o relaţie* aşa de *intensă* ca între prieteni, iar evenimentele de acest gen sunt mai rare şi au o valoare mai mare;
2. invitaţiile din partea partenerilor de afaceri sau din partea clienţilor au aproape întotdeauna o *importanţă deosebită pentru afaceri*, pentru menţinerea relaţiilor existente sau întemeierea altora noi. În unele împrejurări se ajunge chiar la negocieri şi la încheieri de contracte. De aceea, în domeniul afacerilor este mai indicat să se accepte o invitaţie, în ciuda unor probleme existente pentru partea invitată. Dacă totuşi nu se poate da curs invitaţiei, este indicat să se trimită o scrisoare în care să se menţioneze motivul refuzului. Totodată, se mulţumeşte pentru invitaţie, se urează gazdei succes la festivitatea organizată şi, eventual, se fixează în perspectivă o invitaţie reciprocă şi/sau o altă întâlnire. Dacă relaţia de afaceri permite, invitatul poate propune un „înlocuitor“, pentru a nu lăsa impresia că evenimentul nu prezintă interes pentru el şi firma sa.

1.3.2. Redactarea raportului

Un raport este o formă de comunicare a informaţiilor (sau a sugestiilor), fiind oferit de o persoană care studiat o serie de fapte, către o altă persoană care are nevoie de el, în vederea atingerii unui scop.

Raportul cuprinde o relatare a unei activităţi personale sau de grup, care se face *din oficiu* sau *la cererea* unui organ ierarhic.

Un raport poate fi realizat sub formă de:

- prezentare a faptelor sau a opiniilor, necesară în luarea unei decizii sau în stabilirea unei acţiuni;
- scrisoare sau memoriu, necesare informării unei persoane sau pentru oferirea de sugestii.

STRUCTURA DE BAZĂ A RAPORTULUI	
PĂRŢI COMPONENTE	**ELEMENTE**
INTRODUCERE	■ Subiectul şi scopul raportului ■ Metode folosite pentru obţinerea informaţiilor
CONŢINUTUL RAPORTULUI	■ Descoperiri ■ Constatări
FINALUL	■ Concluzii ■ Recomandări necesare

***Fig. 7** Structura de bază a raportului*

Etapele de realizare a rapoartelor constituie „piatra de încercare“ a oricărui tip de proiect, deoarece multitudinea de date obţinute trebuie sortate, analizate, interpretate şi prezentate într-o manieră care să faciliteze înţelegerea a ceea ce s-a întâmplat sau se întâmplă. Existenţa în cadrul companiilor a unui sistem de raportare ne asigură că:

- obiectivele iniţiale ale proiectului sunt monitorizate şi se acţionează în sensul realizării lor;
- activităţile necesare pentru realizarea obiectivelor sunt planificate sau în curs de desfăşurare;
- informaţiile privind progresul realizat sunt disponibile în timp util.

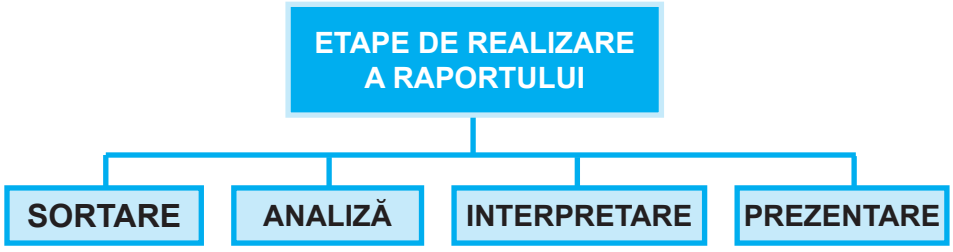


***Fig. 8** Etape de realizare a raportului*

Redactarea rapoartelor este utilă activităţii economice, făcând posibilă prezentarea informaţiilor, într-un mod simplu şi concret, tuturor managerilor şi angajaţilor companiei.

Rapoartele pot fi de diferite **tipuri**:

- rapoarte *periodice de monitorizare* a progresului înregistrat după implementarea fiecărei etape a proiectului;
- rapoarte *speciale,* referitoare la dificultăţile de implementare;
- raportul *final*, la care se adaugă o analiză financiară a programului şi un studiu critic al oricărei probleme majore apărute.

EXEMPLU DE RAPORT

RAPORT

În urma verificărilor efectuate la departamentul resurse umane, subsemnaţii Popescu Alexandra şi Ionescu Vlad, în calitate de inspectori de personal, am constatat următoarele:

- dosarele de personal ale angajaţilor nu sunt sortate în ordine alfabetică, sunt incomplete;
- cărţile de muncă nu sunt completate la zi;
- nu există o evidenţă clară a persoanelor care au participat la cursurile de perfecţionare şi nici un program de evaluare permanentă a personalului;
- deşi, în general, se respectă programul de lucru, uneori se constată aglomerări de lucrări, fapt ce determină o prelungire a duratei de rezolvare a sarcinilor.

Pe baza celor constatate, propunem:
- sortarea urgentă, în ordine alfabetică, a dosarelor de personal şi completarea acestora cu documentele lipsă;
- stabilirea de măsuri ferme din partea şefului de departament, pentru asigurarea condiţiilor de completare la zi a cărţilor de muncă ale angajaţilor;
- redistribuirea sarcinilor de lucru personalului din departament sau, dacă volumul de muncă este prea mare, suplimentarea departamentului cu încă un post şi angajarea unei persoane;
- realizarea de către şeful de departament a unui program de evaluare continuă a personalului;
- deschiderea unui registru de evidenţă a persoanelor din instituţie care participă la cursurile de perfecţionare.

Bucureşti,
21 aprilie 2007

Semnăturile

Pentru întocmirea unui raport, se fac următoarele **recomandări**:

1. Să confere unitate problemelor expuse.
2. Să fie complet, să nu excludă datele necesare cititorului.
3. Informaţiile să aibă acurateţe şi toate argumentele să fie valide.
4. Să fie prezentat într-un format simplu, concis, clar şi să evite exprimarea ambiguă.
5. Să fie inteligibil pentru toţi cei care îl citesc, chiar dacă nu cunosc prea multe detalii legate de subiect.
6. Să cuprindă între 4 şi 10 indicatori, ale căror variaţii să fie reprezentate grafic.
7. Să pună accent pe factorii care determină performanţa.
8. Să urmărească permanent nivelul de performanţă.
9. Să genereze o atitudine de continuă îmbunătăţire a tuturor aspectelor legate de performanţă.

1.3.3. Corespondenţa de ofertare

Orice proces de vânzare-cumpărare se derulează pe baza unui schimb de mesaje între parteneri, numit corespondenţă de ofertare. Aceasta se realizează prin scrisori, care pot fi clasificate după următoarele criterii:

- *scopul corespondenţei*: de solicitare, informare, comandă, constatare, îndrumare şi control, reclamaţie;
- *modul de întocmire*: tipizate, netipizate;
- *etapa din procesul comunicării*: scrisoare iniţială, de răspuns, de revenire;
- *natura actului*: cerere, contestaţie, plângere, întâmpinare, adeverinţă, delegaţie, chitanţă, certificat;
- *organul emitent*: organele puterii de stat, organele administraţiei publice, agenţii economici, persoanele fizice.

În domeniul afacerilor, de cele mai multe ori primul contact cu un client sau partener se realizează prin intermediul unor materiale imprimate.

Corespondenţa reflectă imaginea de marcă a unei organizaţii. De aceea, toate scrisorile trebuie să îndeplinească mai multe condiţii legate de: calitatea hârtiei şi a plicului, dispunerea în pagină, alegerea tipului de caractere şi, bineînţeles, respectarea regulilor de ortografie. Exprimarea trebuie să fie clară, concisă, să evite confuziile şi interpretările. Fiecare paragraf trebuie să exprime o idee separată şi, de aceea, poate fi constituit dintr-o singură frază. O redactare atent elaborată va crea o impresie de seriozitate şi de eleganţă, atât clienţilor, cât şi partenerilor de afaceri.

O scrisoare trebuie să conţină următoarele *elemente*:

- antetul;
- destinatarul (numele, funcţia, firma, adresa);
- data;
- referinţa (indică subiectul scrisorii);
- formula de salut;
- corpul scrisorii (primul paragraf expune pe scurt motivul pentru care s-a întocmit scrisoarea, ultimul paragraf cuprinde un enunţ politicos);
- formula de încheiere;
- semnătura expeditorului;
- numele şi prenumele expeditorului (tipărit);
- funcţia expeditorului;
- anexe (dacă este cazul).

Antetul scrisorii trebuie să conţină următoarele elemente:

1. logoul sau sigla firmei;
2. denumirea firmei;
3. adresa, codul poştal;
4. numărul de telefon precedat de prefixul oraşului, eventual de al României;
5. numărul de telex sau fax;
6. forma societăţii;
7. capitalul social;

IMPORTANT!

Scrisoarea trebuie datată obligatoriu.

ŞTIAI CĂ...?

Hârtia pentru corespondenţă poate fi de culori variate, cu chenare sau în relief, având gramaje diferite. Alegerea se va face în funcţie de tipul corespondenţei şi de imaginea instituţiei. Pentru scrisorile cu caracter oficial, este obligatoriu să se folosească hârtie albă.

Exemplu de antet:

SC GENERAL SA
Alexandria, Str. Izvor nr. 7
cod poştal 140090
Tel/Fax: 0247/123.456
Capital social: 20.000 RON
RC J 40 / 44444 / 2003
Cod fiscal RO 44443333
Cont IBAN
554321778800077
Banca Comercială Română
Sucursala Teleorman

8. numărul de înregistrare de la Registrul Comerţului;
9. codul fiscal;
10. coordonatele bancare (banca, numărul de cont).

Plicurile constituie, de asemenea, elemente ale corespondenţei de ofertare.

Cele mai utilizate *plicuri pentru corespondenţă* sunt de 114×162 mm sau de 110×220 mm. Cele mai practice sunt cele cu fereastră sau clapă autoadezivă.

Plicurile pentru documente pot avea dimensiuni de la 162×229 mm până la 250× 353 mm. Cele mai utilizate sunt cele care au clapă autoadezivă.

Pentru expediţiile voluminoase se vor utiliza doar plicuri cu burduf, iar pentru mostrele sau materialele fragile se vor utiliza plicuri de protecţie antişoc, de dimensiuni 200×275 mm sau 240×353 mm, care pot avea imprimate diverse informaţii.

Cel mai des utilizată este *corespondenţa transmisă prin fax*, datorită rapidităţii transmiterii informaţiei, oriunde pe glob. De menţionat că mesajele transmise prin fax nu sunt considerate probe, în eventualitatea unui litigiu, deoarece pot fi contrafăcute cu uşurinţă.

În cazul *corespondenţei transmise prin fax*, trebuie să se ţină seama de următoarele indicaţii:

1. informaţiile trebuie formulate pe scurt;
2. nu se trimit informaţii cu un conţinut confidenţial sau personal;
3. nu se transmit informaţii incomplete sau distorsionate;
4. trebuie evitate pozele, graficele, scrierea foarte îngroşată, deoarece măresc timpul de transmisie;
5. trebuie evitată scrierea de mână;
6. numele şi, eventual, departamentul destinatarului trebuie scrise în formă completă;
7. trebuie indicat numărul de pagini al documentului la începutul transmisiei;
8. se foloseşte expedierea programată la anumite ore (după încheierea programului);
9. trebuie să cuprindă elemente de identificare.

EXEMPLU:

Către …….....	**Expeditor**:…….....
Nr. fax …….....	Tel …….....
De la: …….....	Fax …….....
Nr. fax …….....	Data …….....
Data…….....	Nr. pag. …….....
Nr. pag. …….....	

Principalele *tipuri* de corespondenţă de ofertare sunt:

- scrisoarea de prezentare;
- cererea de ofertă;
- răspunsul la cererea de ofertă;
- oferta;
- comanda.

ŞTIAI CĂ...?

Formule de introducere
- *Am onoarea de a vă aduce la cunoştinţă/ semnala /informa/ trimite / transmite/ atrage atenţia despre…*
- *Am fost informat că…*
- *Ţin să vă aduc la cunoştinţă…*
- *Ca răspuns la…*
- *În urma discuţiei…*
- *Pentru a răspunde la…*
- *Am convenit că…*
- *În cursul vizitei pe care aţi efectuat-o la firma noastră…*

Formule de prezentare
- *Îmi permit să…*
- *Consider că trebuie…*
- *Sunt în cunoştinţă de cauză că…*
- *Voi fi nevoit să…*
- *Nu este exclus să…*

Formule de încheiere
- *În consecinţă, în concluzie*
- *Vă rog să…*
- *Voi fi obligat să…*

IMPORTANT!

În timpul redactării textului, ortografia trebuie supravegheată şi verificată. Pot fi consultate diverse instrumente, precum dicţionare şi manuale de gramatică. Relecturarea este obligatorie, cu scopul de înlăturare a eventualelor greşeli.

SCRISOAREA DE PREZENTARE

Constituie o metodă tradiţională de abordare, având un impact superior când este întocmită de o terţă parte, cu o influenţă directă asupra destinatarului ales. Cuprinde:

- salutul cordial;
- o scurtă introducere privitoare la compania prezentată;
- descrierea generală a subiectului în cauză;
- solicitarea unui contact direct (iniţiat prin telefon) pentru negociere faţă în faţă.

CEREREA DE OFERTĂ

Este un document prin care se declanşează efectiv dialogul precontractual dintre doi parteneri de afaceri. Sunt întocmite şi transmise de firmele sau întreprinderile care doresc să achiziţioneze mărfuri sau servicii.

Cererea de ofertă se poate face verbal, telefonic, dar, de cele mai multe ori, se face sub forma telegramei, a telexului sau a scrisorii.

Cererea de ofertă este mai amplă, deoarece trebuie să cuprindă: caracteristicile mărfurilor care urmează a fi achiziţionate, cantitatea, detalii privind ambalajul, termenele de livrare, preferinţele privitoare la condiţiile de plată şi livrare.

Cererea de ofertă mai poate conţine:

a) solicitarea partenerului potenţial de a i se trimite cataloage, mostre, modele, broşuri, prospecte sau specificaţii ale mărfurilor ce vor putea face obiectul viitoarelor tranzacţii;

b) solicitarea pentru o cotaţie sau ofertă completă, detalii cu privire la preţ, condiţii de plată, condiţii de livrare etc.

Când se doreşte obţinerea unor condiţii avantajoase de plată sau acordarea unor reduceri substanţiale, cererea de ofertă va trebui să conţină formulări menite să atragă atenţia ofertantului. De asemenea, se poate exprima intenţia de a plasa comenzi mari şi repetate, de a stabili unele relaţii de lungă durată sau pot sugera perspectiva unei pieţe noi şi permanente.

Exemple de formulări:

- *Întrucât anticipăm apariţia unei cereri masive pentru aceste produse, vă solicităm un rabat/condiţii speciale.*
- *Deoarece sperăm să obţinem comenzi considerabile din partea clienţilor noştri, suntem siguri că ne veţi comunica preţurile dvs. cele mai scăzute.*
- *Dacă preţurile produselor dvs. vor fi competitive, ne vom permite să solicităm cantităţi mari din aceste sortimente.*
- *Dacă produsele dvs. se vor ridica la nivelul cerinţelor de calitate solicitate de clienţii noştri, vom putea face tranzacţii reciproc avantajoase.*
- *Dacă ne puteţi livra produsele solicitate direct din stoc, am fi dispuşi să vă transmitem imediat o comandă fermă.*

EXEMPLU DE CERERE DE OFERTĂ

SC GENERAL SA
Alexandria, Str. Pescarului nr. 7
cod poştal 140090
Tel/Fax: 0247/123.456
Capital social: 20.000 RON
RC J 40 / 44444 / 2003
Cod fiscal RO 44443333
Cont 554321778800077
Banca Comercială Română, Sucursala Teleorman

Către,
SC IRIS SA
Str. Podului nr. 15
LOCO

Ref.: ***Cerere de ofertă***

Suntem o firmă care comercializează articole de marochinărie de la clienţi din toată ţara, atât în sistem angro, cât şi cu amănuntul, printr-o reţea de distribuţie proprie.

V-am fi recunoscători dacă ne-aţi trimite catalogul dvs. şi listele de preţuri pentru articolele pe care le produceţi. Ne-ar interesa, în special, articolele din piele.

Vă mulţumim şi aşteptăm răspunsul dvs.

Director Departament Marketing,
Dumitru Constantin

RĂSPUNSUL LA CEREREA DE OFERTĂ

Trebuie redactat şi trimis imediat. În cazul în care partenerul de afaceri este cunoscut, se va începe cu o formulă de mulţumire, eventual de exprimare a satisfacţiei pentru cererea de ofertă solicitată.

EXEMPLE DE FORMULĂRI:

- *Vă mulţumim pentru cererea dvs. de ofertă. Ca răspuns la aceasta, vă trimitem în plic separat catalogul nostru ilustrat cu gama de produse solicitate.*
- *Ne-a făcut plăcere să primim scrisoarea dvs. Avem convingerea că noile produse solicitate vă vor mulţumi pe deplin clienţii.*

În cazul unui partener comercial nou, se folosesc formulări care exprimă satisfacţia de a încheia tranzacţia şi speranţa că aceasta va marca începutul unor legături comerciale de durată, avantajoase pentru ambele părţi.

IMPORTANT!

Formula de încheiere utilizată în corespondenţa de ofertare trebuie corelată cu tipul relaţiei dintre expeditor şi destinatar.

Exemple de formulări:

- *Ne-a făcut plăcere să primim scrisoarea dvs. ca răspuns la reclama noastră din „Libertatea”.*
- *Suntem convinşi că veţi fi deplin satisfăcuţi de mărfurile noastre şi vom fi bucuroşi să începem neîntârziat procedurile de negociere a contractului comercial.*

Exemplu de răspuns la cererea de ofertă

SC *IRIS SA*
Str. Podului nr. 15
Alexandria, cod 40007
Tel/Fax 0247/345.678

Către,
SC GENERAL SA
Str. Pescarului nr.7
LOCO

Ref.: ***Cerere de ofertă***
În atenţia Dlui Dan Popescu,
Director Departament Marketing,

Ne-a făcut plăcere să primim scrisoarea de la dvs.
După cum ne-aţi solicitat, vă trimitem atât catalogul cu sortimentele de piele de care sunteţi interesat, cât şi listele de preţuri.
În vederea încheierii contractului de furnizare, vă informăm că putem începe negocierile la începutul lunii martie a.c.
Vom fi bucuroşi să avem veşti de la dumneavoastră.

Director Departament Marketing,
Ion Popescu

În situaţia în care cererea de ofertă nu poate primi o rezolvare imediată, solicitantul va fi informat în scris asupra motivului amânării trimiterii ofertei.

Exemple de formulări:

- *Cererea dvs. de ofertă este în centrul atenţiei noastre şi sperăm să vă putem trimite în cel mai scurt timp lista de preţuri.*
- *Cu regret, vă informăm că momentan mărfurile solicitate de dvs. s-au epuizat din depozit. Vă vom informa imediat ce ne vom aproviziona cu produsele în cauză.*

ATENȚIE!

Dacă trebuie să vindeţi o idee sau un produs, încercaţi să-l faceţi pe cititor să nu fie nepăsător sau chiar neinteresat. Străduiţi-vă să-i aduceţi toate argumentele, pentru a-l face interesat să cumpere produsul sau serviciul dvs.

OFERTA

Oferta constituie cel de-al doilea document care se utilizează în corespondenţa precontractuală şi este deseori redactată ca răspuns la o cerere de ofertă primită în prealabil.

Oferta prezintă disponibilitatea vânzătorului de a vinde produsele/ serviciile sale în anumite condiţii.

Oferta mai poate fi trimisă şi în urma unei invitaţii de oferte sau ca urmare a unor anunţuri publicitare. De asemenea, oferta poate fi trimisă şi din propria iniţiativă a vânzătorului.

Dacă cererea de ofertă nu angajează în niciun fel emitentul, din punct de vedere juridic, oferta poate fi fermă/angajantă sau facultativă.

Textul ofertei cuprinde următoarele elemente:

- ***paragraful introductiv,*** în care se face referire la cererea de ofertă premergătoare sau la condiţiile în care s-a obţinut adresa destinatarului şi se exprimă satisfacţia de a stabili/continua relaţiile comerciale cu firma respectivă; dacă oferta se trimite din proprie iniţiativă, paragraful introductiv cuprinde motivarea expedierii ofertei;
- în ***cuprinsul*** ofertei se menţionează următoarele: denumirea produsului, cantitatea livrabilă, preţul produsului oferit, condiţiile de livrare, termenul de livrare, condiţiile de plată, garanţia sau jurisdicţia, tipul ofertei, valabilitatea ofertei.

De asemenea, se poate insera şi un text publicitar, cu scopul de a atrage interesul celui căruia îi este adresat.

EXEMPLU DE OFERTĂ

SC IRIS SA
Str. Podului nr. 15
Alexandria, cod 140007
Tel/Fax 0247/345.678
Capital social: 20.000 RON
RC J 40 / 77777 / 2003
Cod fiscal RO 4443339
Cont 345678934567897
Banca Comercială Română, Sucursala Teleorman

Către,
SC GENERAL SA
Str. Pescarului nr. 7
Tel/Fax: 0247/123.456
LOCO

Ref.: ***Ofertă***

Stimaţi domni, vă mulţumim pentru scrisoarea dvs. din data de….
Ne face plăcere să anexăm prezentei catalogul nostru, împreună cu lista noastră de preţuri pentru sortimentele de produse solicitate.
Vă rugăm să ne informaţi ce articole vă interesează, pentru a vă putea furniza detaliile necesare.
Modelele prezentate în catalog au fost apreciate în mod deosebit la expoziţia de la Paris, din această primăvară, şi suntem convinşi că vor răspunde întru totul exigenţelor clienţilor dvs.
Dacă oferta noastră corespunde cerinţelor dvs., vă rugăm să ne trimiteţi comanda, pentru a ne parveni cât mai curând, deoarece stocurile sunt limitate.
Cu stimă,

Director Departament Marketing,
Dorin Alexandrescu

IMPORTANT!

Scrisoarea poate fi scrisă de mână, iar dacă textul este scris la maşină, atunci formula de adresare şi cea de încheiere se vor scrie de mână. Scrisoarea trebuie să fie scrisă cât mai lizibil şi să lase o bună impresie estetică.

TEMĂ DE REFLECȚIE

Comentaţi afirmaţia:
„O calitate a omului, care nu mi se pare foarte importantă, este aceea de a persevera. Adesea, în activitatea omenească, esenţială este inteligenţa. Posibilităţile nelimitate ale inteligenţei umane se pot însă dezvolta numai printr-o continuă perseverenţă. Niciodată să nu uitaţi că a încerca nu este totul. Nu trebuie să lăsaţi nicicând la jumătatea drumului ceea ce aţi început, ci trebuie să mergeţi întotdeauna înainte, până la capăt.“

Henry Coandă

COMANDA

În urma analizării ofertei, cumpărătorul transmite ofertantului comanda de mărfuri sau servicii prin intermediul unui formular tipizat, al unei scrisori de comandă (ce are drept scop precizarea unor detalii asupra comenzii sau a unor instrucţiuni date cumpărătorului), prin telex sau fax.

În cazuri rare, comanda poate fi transmisă telegrafic, telefonic sau verbal.

Din punct de vedere juridic, comanda este obligatorie, motiv pentru care trebuie formulată în termeni foarte clari.

În cazul în care comanda ţine loc de contract (de regulă pentru produsele şi serviciile de mică valoare), aceasta trebuie să cuprindă în mod obligatoriu toate elementele contractului: obiectul comenzii (cu descrierea detaliată şi exactă), cantitatea comandată, calitatea dorită, tipul ambalajului, preţul, condiţiile de livrare, locul şi data livrării, condiţiile de plată, modalitatea de transport, precum şi alte instrucţiuni şi precizări.

EXEMPLU DE COMANDĂ

SC GENERAL SA
Alexandria, Str. Pescarului nr. 7
Cod poştal 140090
Tel/Fax: 0247/123.456
Capital social: 20.000 RON
RC J 40 / 77777 / 2003
Cod fiscal RO 44443333
Cont 554422778800077
Banca Comercială Română
Sucursala Teleorman

Către,
SC IRIS SA
Str. Podului nr. 15
Tel/Fax 0247/345.678
LOCO

Ref.: ***Comandă***

Vă mulţumim pentru oferta dvs. din data de ……
Va rugăm să ne expediaţi sortimentele descrise mai jos:

Denumire produs	Cod	U.M.	Cantitate	Preţ (Lei)
Mănuşi piele damă	3002	Buc.	3 000	32,5
Mănuşi piele copii	4321	Buc.	1 400	13,4
Geamantane	34456	Buc.	345	345,5

Expediţia: cât mai curând.
Condiţiile de plată: 60 zile/vedere.
Condiţiile de transport sunt cele stabilite prin contract.
Dacă nu puteţi executa comanda în condiţiile stabilite, anunţaţi-ne imediat.
Rugăm confirmaţi prin poştă electronică primirea comenzii.
Nerespectarea instrucţiunilor din această comandă vă face pasibili de orice cheltuieli suplimentare survenite pe parcurs.
Cu stimă,

Director Departament Marketing,
Dumitru Constantin

1.3.4. Scrisorile de felicitare şi felicitările pretipărite

Scrisorile de felicitare şi felicitările pot fi trimise cu diferite prilejuri: Anul Nou, sărbători naţionale, numiri în funcţie, aniversări etc. Cel mai important prilej îl reprezintă Anul Nou şi sărbătorile de iarnă. Felicitările se expediază: colaboratorilor, furnizorilor, prestatorilor de servicii, politicienilor, reprezentanţilor diverselor instituţii, omologilor etc.

Întrebarea este: *Ce alegem – scrisoarea sau felicitarea pretipărită?* Trebuie ţinut seama de faptul că scrisorile de la sfârşitul anului conţin mai mult decât urări; ele au un caracter personal şi indică stadiul unei relaţii. Scrisoarea de felicitare cuprinde elementele de structură ale oricărei scrisori.

1.3.5. Comunicarea prin poşta electronică

Deşi metodele tradiţionale de corespondenţă comercială continuă să fie utilizate în procesul de comunicare, acestea sunt devansate de metode mult mai rapide şi eficiente.

Sistemele de comunicare electronică sunt utilizate cu precădere de companiile mari, unde circulă un volum mare de informaţie. Avantajele poştei electronice constau în faptul că software-ul conferă flexibilitate în procesul de comunicare dintre sisteme, dând posibilitatea transmiterii şi de elemente grafice. Serviciul de poştă electronică se poate folosi numai după crearea unui cont de e-mail.

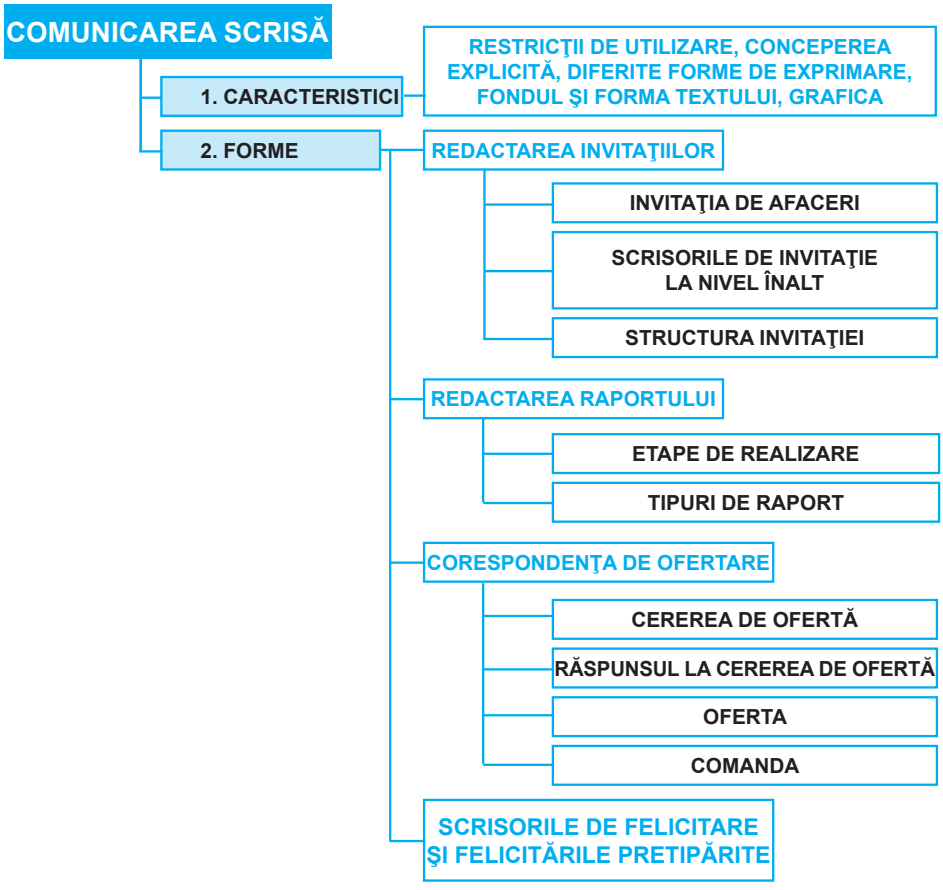
ATENȚIE!

- Poşta electronică nu poate transmite gesturi sau tonul vocii. Emoţiile se pot exprima prin utilizarea majusculelor, pentru a accentua un cuvânt.

Exemplu:
„URGENT“ răspundeţi la cererea de ofertă!”

- Trebuie să răspundeţi la mesajele recepţionate prin poşta electronică în cel mult 24h.

SCHEMĂ RECAPITULATIVĂ



TEME ŞI APLICAȚII

Redactează o scrisoare de afaceri şi răspunsul la aceasta.

1.4. Aplicarea elementelor de comunicare nonverbală în negociere

A comunica înseamnă cu mult mai mult decât a transmite informaţii prin cuvinte; putem vorbi fără să comunicăm nimic şi putem să transmitem mesaje celorlalţi fără a rosti niciun cuvânt.

Prin limbajul nonverbal se transmit mesaje mai uşor şi mai rapid decât prin cuvinte. Cercetările statistice arată că peste 65% din percepţia unui mesaj se datorează comunicării nonverbale.

O astfel de comunicare cuprinde orice fel de modalitate de exprimare, în afara cuvintelor rostite sau scrise. Ea poate susţine, completa, infirma sau substitui un mesaj prin cuvinte.

Elemente ale comunicării nonverbale

- **Limbajul trupului** – rezultat din expresia feţei, din gesturi, din poziţia corpului;
- **Limbajul spaţiului** – rezultat din modul în care utilizăm spaţiul personal, social, intim, public;
- **Limbajul timpului** – rezultat din punctualitate sau din lipsa acesteia, din alegerea făcută pentru organizarea activităţii;
- **Limbajul prezenţei personale** – rezultat din vestimentaţie, din igienă personală, din accesorii vestimentare;
- **Limbajul tăcerii** – tradus prin aprobare, dezaprobare, admiraţie, păstrarea unui secret etc.;
- **Limbajul culorilor** – rezultat din utilizarea culorilor calde pentru a stimula comunicarea, a celor reci pentru a inhiba;
- **Limbajul lucrurilor** – obţinut prin obiectele de uz curent (casă, maşină, conţinutul bibliotecii etc.).

Modul în care sunt interpretate aspectele limbajului nonverbal diferă de la un individ la altul, de la un grup social la altul, de la o cultură organizaţională la altă cultură. De aceea, se recomandă folosirea acestora cu prudenţă şi numai de către specialişti.

Există o multitudine de mijloace de comunicare nonverbală, privind:

- expresia feţei (un zâmbet sau o încruntare);
- gesturile (mişcarea mâinilor, a corpului, a ochilor);
- poziţia, proximitatea şi orientarea corpului faţă de interlocutor;
- atitudini, implicare emoţională;
- contactul vizual;
- contactul corporal (atingeri care transmit emoţii pozitive, atingeri de atenţionare etc.);
- aspectul exterior (fizic şi vestimentar);
- comunicarea cromatică (schimbarea culorii obrazului în cazul unor emoţii puternice).

Limbajul nonverbal interacţionează cu cel verbal pentru transmiterea unui mesaj corect.

Studiul acestui tip de limbaj reflectă stările de spirit cel mai frecvent exprimate în limbajul nonverbal, confirmând uneori informaţii despre un individ sau despre un grup, informaţii care, iniţial, n-au fost decât produsul intuiţiei.

TEMĂ DE REFLECŢIE

Comentaţi afirmaţia:
„Fiecare gest este asemenea unui cuvânt, iar un cuvânt poate avea mai multe înţelesuri. Perspicace este acel om care poate citi propoziţiile trupului.“
Allan Pease

ŞTIAI CĂ...?

Nehotărârea, neliniştea, nervozitatea etc. pot fi transmise celorlalţi chiar şi atunci când nu dorim acest lucru. Dorim sau nu, conştientizăm sau nu, totul în noi comunică: trupul, tensiunea musculară, culoarea obrajilor, ritmul respiraţiei, pulsul inimii.

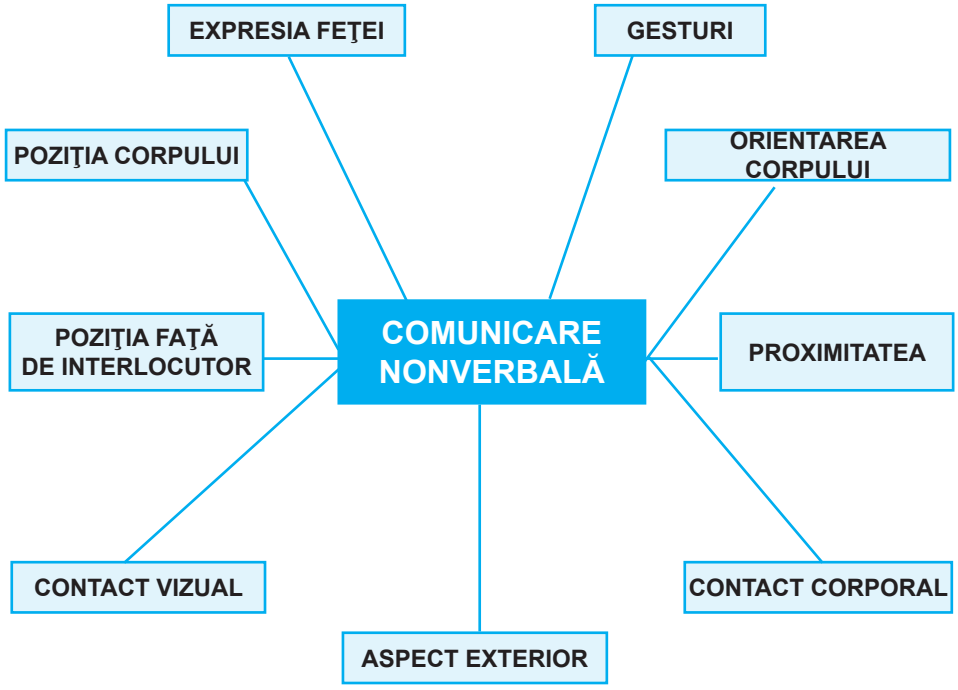


***Fig. 9** Mijloace de comunicare nonverbală*

Este recomandat ca, în comunicarea nonverbală, să fie respectate câteva aspecte, şi anume:

- stăpânirea manifestărilor de iritare;
- evitarea atitudinii ezitante, precum şi a celei exuberante;
- adoptarea unei atitudini calme (care denotă seriozitate şi siguranţă);
- controlul mişcărilor mâinilor şi ale degetelor;
- ascultarea cu atenţie a vorbitorului, fără a afişa semne de plictiseală;
- strângerea cu fermitate a mâinii partenerului.

1.4.1. Comunicarea prin ţinută, poziţie şi mişcare

Comunicarea prin ţinuta, poziţia şi mişcarea corpului reprezintă prima sursă de informaţii despre propria persoană şi însoţeşte comunicarea realizată prin cuvinte. Este unanim acceptat că expresia feţei, gesturile care însoţesc conversaţia, privirea şi modul în care este coordonată o discuţie sunt elemente sugestive, care oferă informaţii pertinente despre individ şi despre gândurile sale.

Iată sensurile unor elemente nonverbale întâlnite în toate tipurile de negocieri:

- atitudine pozitivă: surâsul;
- atitudine negativă: braţele încrucişate;
- atenţia şi interesul pentru interlocutor: urmărirea atentă a vorbitorului;
- mulţumire: frecatul palmelor;
- fermitate în expunere: poziţia stând în picioare, cu corpul drept;
- degajare: mâinile larg deschise şi haina descheiată;
- apăsare: braţele încrucişate la piept, pumnii strânşi, lovirea mesei cu mâna;

IMPORTANT!

Limbajul trupului este un domeniu interesant de studiu. De aceea, este important să fii bun observator al gesturilor şi să îţi dezvolţi capacitatea de receptare. Vei reuşi astfel să îţi transmiţi mai bine mesajele.

Atenţie!

Pe viitor, atunci când participi la o discuţie, încearcă să îţi ţii mâinile astfel încât să nu le poţi mişca.

Unele elemente din limbajul trupului pot avea aceleaşi semnificaţii aproape oriunde în lume, purtând totuşi o puternică amprentă culturală şi socială. Multe gesturi şi posturi ale corpului trădează aria socioculturală în care individul a trăit sau trăieşte în prezent.

Agenţii comerciali, negociatorii şi vânzătorii sunt educaţi să observe poziţia palmelor clientului atunci când argumentează ceva. Palma deschisă are conotaţii pozitive care, transpuse în limbaj verbal, au efecte asemănătoare cu cele ale cuvintelor următoare: frumos, ieftin, durabil. Poziţia palmei transmite şi mesaje de dominare (când este orientată în jos) sau de supunere (când este orientată în sus).

ATENȚIE!

Reacţiile fizice sunt primele care ne avertizează asupra proastei dispoziţii a interlocutorului. Este important să înveţi să recunoşti aceste semnale şi să promovezi un comportament paşnic, folosind un limbaj al corpului care să vă ajute pe amândoi să vă relaxaţi.

- evaluare: trecerea mâinii peste faţă, plimbatul prin cameră, capul aplecat în spate;
- suspiciune: braţele încrucişate, îndepărtarea de interlocutor, privirea într-o parte;
- hotărâre de a lua decizii: mâinile în şolduri sau pe genunchi, şederea pe marginea scaunului;
- cooperare: braţele deschise, descheierea hainei;
- încredere: ţinuta dreaptă, mâinile la spate;
- nervozitate: dregerea glasului, agitarea pe scaun, pocnirea degetelor, transpiraţia frunţii;
- frustrare: respiraţia scurtă, trecerea mâinii prin păr, lovirea cu piciorul în pământ;
- autocontrol: ţinerea unei mâini la spate, pumnii strânşi la spate;
- plictiseală: mângâierea unei hârtii, menţinerea picioarelor încrucişate, privitul în gol;
- nerăbdare: privitul frecvent al ceasului;
- acceptare: mâna ţinută la piept sau braţele deschise, apropierea prietenoasă de partener;
- mulţumire de sine: postura dreaptă, capul sus sau lăsat pe spate;
- teamă: încordarea şi rigiditatea;
- adevăr şi onestitate: palma deschisă;
- neputinţă: ţinerea mâinilor la tâmple;
- supărare: pumnii ţinuţi la obraji;
- izolare: mâinile acoperind ochii;
- dilemă: pumnul ţinut sub barbă;
- căutare, memorare: mâinile deschise, cu degetele la frunte;
- gândire: mâna susţinând fruntea;
- exasperare: palma pusă pe ceafă;
- superioritate: lăsare pe spate în scaun, mâinile după ceafă;
- dorinţa câştigării de timp: ţinerea între buze de diverse obiecte: pix, creion, braţul ramei de ochelari.

1.4.2. Caracteristicile fizice, comportamentul profesional, ticurile verbale sau gesturile

ŞTIAI CĂ...?

Există gesturi a căror semnificaţie este aceeaşi în toate zonele geografice. De exemplu, pe toate meridianele, nedumerirea se exprimă prin ridicarea din umeri, iar tristeţea sau veselia sunt semnalate prin modificări fizionomice asemănătoare.

Caracteristicile fizice reprezintă, la rândul lor, surse importante de informaţii privind personalitatea unui individ. Avem în vedere aspecte precum:

- vârsta;
- înălţimea;
- greutatea;
- înfăţişarea (lungimea părului, pieptănătura etc.).

Aceste caracteristici au avut şi au efecte considerabile în planul relaţiilor umane din cadrul instituţiilor, organizaţiilor ş.a.

Comportamentul profesional al negociatorilor este dovedit de modul în care aceştia îşi adaptează atitudinea (mai distantă sau mai familiară) la caracteristicile situaţiei de comunicare.

Studiul comportamentului profesional al negociatorilor în desfăşurarea tratativelor dovedeşte că pregătirea profesională trebuie dublată de o

bună educaţie, ambele contribuind la succesul în afaceri. Negociatorul trebuie să manifeste amabilitate, sociabilitate, diplomaţie, maleabilitate, inventivitate, răbdare, calm, punctualitate.

Comportamentul profesional are la bază o serie de trăsături care trebuie să-l caracterizeze pe negociator, indiferent de domeniul de activitate:

- **integritatea** – negociatorul trebuie să fie drept, cinstit, sincer în toate acţiunile întreprinse;
- **discreţia** – trebuie să respecte caracterul confidenţial al informaţiilor şi să nu divulge niciuna din aceste informaţii către terţi, exceptând cazurile când a fost autorizat în mod special să o facă;
- **competenţa profesională** – trebuie să deţină cunoştinţe şi abilităţi profesionale;
- **comportarea deontologică** – trebuie să adopte un comportament compatibil cu buna reputaţie a profesiunii; trebuie evitată orice conduită care poate afecta această reputaţie.

Poziţia socială influenţează, de asemenea, potenţialul de comunicare. Această poziţie este definită de variabile precum venitul, nivelul de instruire, vârsta şi sexul.

Gesturile joacă şi ele un rol important în comunicarea nonverbală. În general, o persoană care vorbeşte îşi mişcă continuu mâinile, corpul şi capul. Aceste mişcări sunt corelate cu discursul şi constituie componente ale comunicării.

Funcţia gesturilor este importantă prin faptul că exprimă atitudinea participanţilor implicaţi în actul comunicării. De exemplu, confirmarea „din cap“ încurajează vorbitorul, în timp ce o grimasă abia perceptibilă, exprimând nemulţumirea sau îndoiala, poate determina interlocutorul să-şi revizuiască strategia abordată.

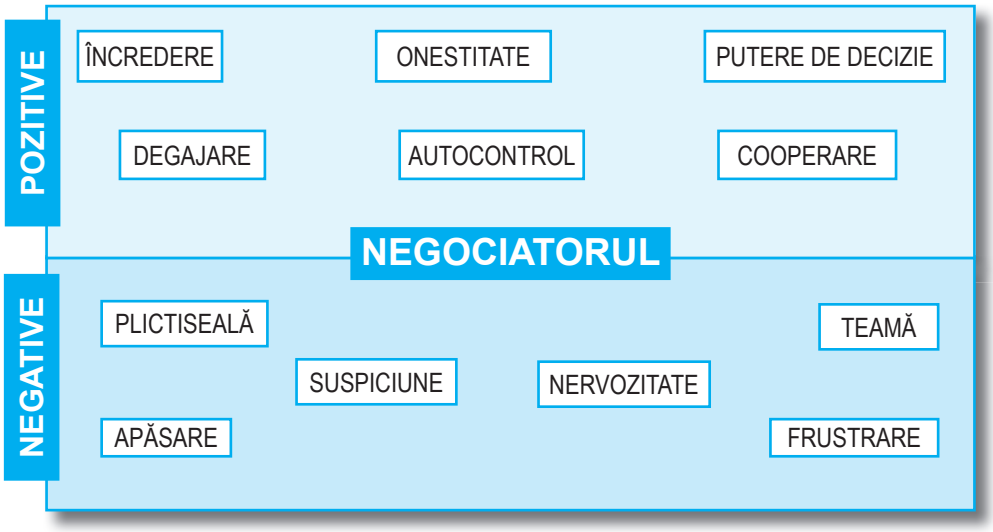


***Fig. 10** Atitudini nonverbale*

ŞTIAI CĂ...?

■ Studii recente din cercetarea educaţională arată că, în şcoala viitorului, învăţarea în mediu virtuale va căpăta o amploare deosebită, mai ales în ţările occidentale. Locul sălilor de clasă va fi luat de reţelele informaţionale de pe internet. Drept urmare, comunicarea prin nuanţele verbale, tonul şi volumul vocii, privirea şi limbajul corpului, va dispărea treptat, ca şi emoţia elevilor la seminare sau la examene.

■ Impunerea unei anumite distanţe, a unei răceli faţă de persoanele din jur este un mijloc sugestiv de comunicare a atitudinii, în timp ce zâmbetul, strângerea „călduroasă” a mâinii, amabilitatea - în general - sunt modalităţi de eliminare a barierelor impuse de ineditul unei situaţii.

IMPORTANT!

Aceste deprinderi te ajută să faci faţă situaţiei, dar distrag atenţia auditoriului de la ceea ce spui. De aceea, trebuie controlate şi, pe cât posibil, înlăturate.

Puteţi transmite imaginea pe care o aveţi despre propria persoană prin mişcările trupului sau prin gesturi.

Ticurile sunt deprinderi neplăcute, ridicole, pe care le capătă cineva în mod inconştient şi care se manifestă involuntar, generând dificultăţi în comunicare. Există trei tipuri de ticuri: motorii (mişcări ale corpului), verbale (repetarea automată de sunete sau cuvinte) şi complexe, incluzând secvenţe complicate de ticuri verbale şi motorii. Pot fi controlate prin voinţă, dar numai pentru scurt timp, accentuându-se prin oboseală, stres, emoţii. Dintre ticurile motorii, cele mai frecvente sunt cele care implică zona capului (clipitul, mişcări ale buzelor, balansarea capului, spasme ale muşchilor feţei ş.a.). Totodată, ticurile demască o anumită stare. De exemplu, nervozitatea este pusă în evidenţă prin: clipitul des, jocul cu accesoriile (colier, mărgele, cercei, inele, brăţări), rosul unghiilor etc.

Un mijloc extrem de important de transmitere a mesajelor nonverbale îl constituie privirea. Aceasta poate exprima o stare afectivă pozitivă (interesul, ostilitatea, bunăvoinţa), o stare afectivă neutră (indiferenţa) sau o stare afectivă negativă (dispreţ). Ochii pot dezvălui, prin durata şi orientarea privirii, stările interioare ale emiţătorului, precum şi pe ale receptorului.

O privire insistentă poate fi încărcată de simpatie sau, dimpotrivă, poate exprima ostilitate sau antipatie.

Privirii i se atribuie valenţe precum curajul, tăria de caracter, perseverenţa. De exemplu, faptul că unul din interlocutori îşi pleacă privirea în jos poate fi interpretat fie drept timiditate, fie acceptarea punctului de vedere al celuilalt, fie existenţa unor gânduri ascunse (cel care-şi pleacă primul privirea îşi trădează falsitatea sau teama).

Negociatorul va trebui să aibă în vedere şi să respecte o serie de reguli de comportament, ce vizează:

- educarea voinţei în vederea păstrării calmului şi a ascultării cu răbdare a argumentelor partenerului;
- păstrarea respectului faţă de partener;
- ascultarea interlocutorului cu atenţie şi obiectivitate;
- evitarea lezării demnităţii lui şi a celei a colaboratorilor;
- emiterea unor răspunsuri în cazul acuzaţiilor sau al reproşurilor;
- menţinerea sobrietăţii în acţiunile protocolare;
- evitarea adoptării de idei preconcepute înaintea negocierilor;
- exprimarea bucuriei cu privire la înţelegeri, fără să se transforme în entuziasm;
- prevenirea discuţiilor contradictorii în cadrul echipei;
- luarea de poziţie în cadrul negocierilor doar cu acordul negociatorului şef;
- evitarea contrazicerilor şi a întreruperii partenerului pe durata intervenţiei acestuia, chiar şi atunci când argumentele aduse sunt neplauzibile (se va aştepta finalul argumentării şi se vor aduce argumente contra);
- respectarea distanţei faţă de interlocutor (o apropiere prea mare indică un grad ridicat de familiaritate între interlocutori);
- evitarea, pe cât posibil, a întreruperii bruşte a negocierilor, recurgând, eventual, la o amânare a acestora;
- crearea unei atmosfere optime în vederea unei negocieri eficiente.

ŞTIAI CĂ...?

Dacă vă consideraţi o persoană extrovertită, în mod inconştient puteţi comunica aceasta prin gesturi energice; în cazul când sunteţi introvertiţi, gesturile vor fi mai discrete. Exteriorizarea liberă a emoţiilor (hohote de râs, gesturi de disperare, manifestarea publică a durerilor etc.) trebuie însă atent cenzurată.

1.4.3. Vestimentaţia

Ţinuta vestimentară poate fi considerată, alături de comportament, gestică, mimică, un mijloc de comunicare nonverbală. Educaţia estetică a fiecărei persoane este dezvăluită prin ţinută şi prin accesoriile vestimentare, acestea oferind numeroase informaţii despre personalitatea individului. Hainele au putere de comunicare, fapt datorat în mare parte şi impactului asupra imaginii despre sine a purtătorului.

Modelul hainelor, lungimea lor, culorile, accesoriile sunt indicatori ai sistemelor personale de valori, care delimitează stilul personal: extravagant, clasic sau sport.

Proverbul „haina face pe om“ are foarte mare aplicabilitate în comunicare şi negociere. Îmbrăcămintea trimite semnale despre competenţa, seriozitatea şi chiar promovabilitatea unui individ sau a unei organizaţii. O ţinută adecvată poate accentua într-o anumită măsură încrederea şi respectul de sine.

Îmbrăcămintea trebuie să fie adecvată muncii pe care o efectuăm. Este indicat să purtăm haine de calitate, într-un stil care nu se va demoda uşor, şi câteva accesorii elegante. Adevărata eleganţă se obţine printr-un acord între haină, împrejurare şi personalitatea celui care o poartă.

Arta de a ne îmbrăca presupune şi arta de a alege accesoriile. Acestea pot îmbunătăţi sau deteriora aspectul celei mai elegante haine.

Sfaturi vestimentare pentru bărbaţi

■ **Costumele**

Se consideră că hainele de tip american (la un rând de nasturi) conferă un aspect mai clasic, pe când cele de tip european (la două rânduri de nasturi) dau un aer mai elegant. Materialele din lână 100% sunt cele mai indicate pentru hainele bărbăteşti.

■ **Cămăşile**

Cele cu mâneci lungi sunt cele mai indicate în munca de birou. În ceea ce priveşte culoarea, cele albe dau o înfăţişare mai protocolară, cele bleu au un aspect comun, iar cele colorate dau un aer mai puţin oficial, mai tineresc.

■ **Paltoanele**

Sunt recomandate cele cu croială sport, trenci sau jachetele trei sferturi.

■ **Curelele şi pantofii**

Se recomandă să fie de cea mai bună calitate, în culorile negru şi maro, întotdeauna asortate.

■ **Ciorapii**

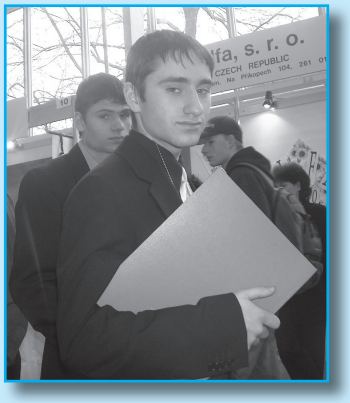
Se recomandă şosete lungi, până la mijlocul gambei, preferabil de culoare neagră.

■ **Accesoriile**

În acest mediu, sunt recomandate: butonii, cravatele, acele pentru cravate ş.a.

TEMĂ DE REFLECŢIE

Comentaţi afirmaţia:
„Cred cu tărie că felul în care te îmbraci le dezvăluie celor din jur cine eşti.“
Bill Blass
(New York Magasine)



Sfaturi vestimentare pentru femei

■ **Costumele**

Sunt recomandate cele de bună calitate, în culorile bleumarin, gri sau negru. Materialele trebuie să respecte, de asemenea, un anumit nivel de calitate, fiind la fel de importante ca şi stilul şi culoarea (se recomandă lâna, amestecurile de lână şi mătăsurile).

■ **Bluzele**

Cele mai potrivite pentru situaţiile aflate în discuţie sunt bluzele în culori uni. Ca materiale, bumbacul şi inul reprezintă cea mai bună alegere; mătăsurile naturale sunt considerate foarte distinse, dar şi unele fibre sintetice de bună calitate.

■ **Paltoanele**

Sunt acceptate cele cu croială clasică.

■ **Ciorapii**

Se recomandă să fie de culoarea pielii, mai ales în companiile care menţin o cultură de corporaţie rigidă.

■ **Pantofii**

Cei clasici sunt, în general, cei mai potriviţi pentru birou. Sunt recomandaţi pantofii din piele de bună calitate, în culorile bleumarin, negru, maro.

■ **Genţi, serviete, mape**

Se consideră bune investiţii accesoriile din piele, în culori asortate la pantofi.

■ **Bijuteriile**

Sunt recomandate cele care pun în valoare hainele (piese simple, dar elegante).

IMPORTANT!

Imaginea pe care o înfăţişezi prin hainele tale este vitală pentru felul în care te percep cei din jur, pentru găsirea unei slujbe sau pentru păstrarea ei. Aceasta imagine implică şi adaptarea la *cultura* locului de muncă. Fie că eşti tradiţionalist, fie că preferi hainele ultramoderne, garderoba de serviciu trebuie să fie determinată de cultura companiei la care eşti angajat. Înfăţişarea rămâne unul din principalii factori care îi vor determina pe ceilalţi să vrea să lucreze cu şi pentru tine.

Ultimul deceniu a adus o noutate la locul de muncă, şi anume zilele de îmbrăcăminte lejeră. Deşi multe companii care au instituit aceste zile mai degajate, cu haine mai comode, dau în general un set de indicaţii cu privire la aceasta, alegerea este dificilă.

Aceste deprinderi te ajută să faci faţă situaţiei, dar distrag atenţia auditoriului de la ceea ce spui. De aceea, trebuie controlate şi, pe cât posibil, înlăturate. Nu uitaţi că folosirea cu prea mare frecvenţă a unor cuvinte ca *deci, OK, cool, super* ş.a. demască o limitare a capacităţii de exprimare şi chiar a celei intelectuale.

1.4.4. Modul de folosire a timpului

În procesul comunicării, este semnificativ pentru ceilalţi modul în care folosim timpul.

Modul de folosire a timpului reprezintă o informaţie utilă despre propria personalitate şi prezintă importanţă în continuarea discuţiilor şi în încheierea unor afaceri.

Asupra procesului de comunicare îşi pun amprenta factori precum:

- punctualitatea;
- modul în care se organizează o întâlnire, o manifestare, o afacere;
- timpul rezervat exprimării ideilor;
- timpul lăsat interlocutorului pentru argumente sau contraargumente.

Timpul, ca resursă, prezintă următoarele particularităţi:

- nu poate fi înmagazinat sau stocat;
- se consumă în acelaşi ritm, 60 de minute într-o oră, 24 de ore pe zi;
- timpul neutilizat sau utilizat iraţional este irecuperabil.

Eficienţa modului de folosire a timpului de lucru presupune prezenţa unor trăsături ca: memorie, flexibilitate, spirit de observaţie, capacitate de efort, capacitate de a stabili prioritătile, pricepere de a contacta, de a întreţine şi de a cultiva relaţii amiabile.

Sfaturi pentru a fi punctual

Dacă ştii că, de obicei, nu prea poţi fi punctual, încearcă să iei câteva măsuri pentru a remedia situaţia.

- Aranjează-ţi lucrurile de seara.
- Pregăteşte accesoriile pe care vrei să le porţi.
- Dacă ai de luat cu tine acte, dosare, mape, proiecte etc., pune-le din ajun în geantă sau în servietă.
- Păstrează acelaşi loc pentru anumite obiecte – cum ar fi geanta, cheile de la casă/maşină, facturile etc. – ca să ştii întotdeauna de unde să le iei.
- Dacă ţi se întâmplă mereu să fii în întârziere, potriveşte ceasul să te trezească cu o jumătate de oră mai devreme decât de obicei.
- Eşti genul care nici măcar nu aude soneria deşteptătorului? Roagă un coleg mai matinal să-ţi dea un telefon la ora stabilită sau fă-ţi un abonament pentru apel la ora indicată (Informaţii diverse – 951).
- Când îţi calculezi timpul necesar ca să ajungi la serviciu sau în altă parte, adaugă o marjă de siguranţă de cel puţin un sfert de oră.

IMPORTANT!

Un proverb ne învaţă că **punctualitatea** nu aparţine doar regilor. Aşa încât, chiar dacă nu eşti un cap încoronat, trebuie să fii mereu punctual. Argumentul principal nu ar fi acela că timpul costă bani, ci că datorezi celorlalţi respect. În carieră, lipsa de punctualitate te poate costa locul de muncă. Angajaţii care întârzie la serviciu (atunci când programul de lucru nu este flexibil), nu sunt văzuţi cu ochi buni. Raţionamentul este simplu: întârzii, înseamnă că nu acorzi importanţă muncii tale; dacă nu-i acorzi importanţă, înseamnă că te achiţi superficial de sarcinile de serviciu; dacă ţi le rezolvi superficial, înseamnă că rezultatele vor întârzia să apară. Iar dacă nu apar rezultatele, de ce nu-ţi cauţi alt job?

IMPORTANT!

- Pentru om, importanţa culorii depăşeşte cu mult teritoriul artei. Dincolo de trăirea în planul esteticului, culoarea sau, mai degrabă, preferinţa pentru ea, este considerată de psihologi o oglindă a personalităţii noastre.
- Semnificaţia culorilor poate fi diferită de la o cultură la alta. De exemplu, în timp ce în Europa negrul este culoarea tristeţii, în China şi Japonia culoarea alb este cea care poartă această semnificaţie.
- Culorile calde (roşu, galben, portocaliu) favorizează comunicarea, iar cele reci (gri, verde, albastru) o inhibă. Comunicarea se desfăşoară anevoios şi în cazul monotoniei sau al excesului de culori.

SCHEMĂ RECAPITULATIVĂ

COMUNICAREA NONVERBALĂ

- **ELEMENTE ALE COMUNICĂRII NONVERBALE**
- **MIJLOACE DE COMUNICARE NONVERBALĂ**
  - **ŢINUTA, POZIŢIA, MIŞCAREA**
  - **CARACTERISTICILE FIZICE, COMPORTAMENTUL PROFESIONAL**
  - **VESTIMENTAŢIA**
    - SFATURI PENTRU BĂRBAŢI
    - SFATURI PENTRU FEMEI
  - **MODUL DE FOLOSIRE A TIMPULUI**
    - PUNCTUALITATEA
    - SFATURI PENTRU A FI PUNCTUAL

ŞTIAI CĂ...?

- Culoarea dominantă a vestimentaţiei unei persoane ne conferă informaţii asupra personalităţii acesteia.

Culoarea	Informaţia
Roşu	• Trăiesc intens.
Roz	• Îmi place să iubesc, să am grijă de alţii.
Portocaliu	• Sunt organizat şi hotărât să-mi realizez planurile.
Galben	• Doresc să discutăm.
Verde	• Îmi place schimbarea.
Bleu	• Sunt inventiv.
Bleumarin	• Îmi place să fiu şef, să dau ordine.
Negru	• Ştiu foarte bine ce am de făcut.

TEST DE AUTOEVALUARE

I. Încercuieşte litera care corespunde răspunsului corect:

5 puncte

1. Comunicarea reprezintă un sistem de transmitere a unor mesaje de tip:
a) receptor – receptor;
b) emiţător – receptor;
c) proces mintal;
d) cauză – efect.

2. Emiţătorul are în vedere:
a) tratamentele propriu-zise;
b) folosirea unei tonalităţi adecvate;
c) ascultarea inteligentă;
d) identificarea părţilor utile din mesaj, pe care să le reţină.

3. Receptorul se pregăteşte:
a) să cunoască aşteptările emiţătorului în ceea ce-l priveşte;
b) pentru lansarea atentă a mesajului;
c) să verifice înţelegerea mesajului;
d) să retransmită mesajul.

4. Comunicarea prin vorbire:
a) oferă mai multe mijloace de exprimare a informaţiilor;
b) este o modalitate mai pretenţioasă de comunicare;
c) solicită creativitate;
d) oferă o libertate mai redusă decât cea scrisă.

5. Ascultarea activă presupune:
a) interes pentru conţinutul mesajului primit;
b) interes pentru persoana interlocutorului;
c) deschidere faţă de alte opinii;
d) toate variantele de mai sus.

6. Comunicarea scrisă:
a) este o modalitate mai preţioasă de comunicare;
b) oferă o libertate mai redusă decât cea verbală;
c) necesită timp pentru dezvoltarea şi practicarea unui stil personal;
d) toate variantele de mai sus.

7. Orientarea comunicării spre ascultători se realizează prin:
a) buna pregătire a discuţiilor;
b) capacitatea de a asculta atent;
c) realizarea unui contact indirect cu interlocutorii;
d) reacţia negativă la opiniile interlocutorilor.

8. Stilul de comunicare adecvat presupune:
a) urmărirea scopului şi a obiectivelor comunicării;
b) eficienţă în actul de comunicare;
c) un climat adecvat comunicării;
d) toate variantele de mai sus.

TEME ŞI APLICAŢII

1. Care este opinia ta referitoare la afirmaţia „nu primeşti ceea ce meriţi, ci ceea ce negociezi”?
2. Participă la o discuţie de grup împreună cu colegii de clasă. Observaţi poziţiile şi gesturile celorlalţi şi sesizaţi dacă există vreo legătură între gesturi şi poziţii, pe de o parte, şi împărtăşirea opiniilor şi atitudinilor, pe de altă parte.
3. Care este impresia pe care doreşti să o transmiţi atunci când priveşti pe cineva în timp ce îi vorbeşti?
4. Consideri că înfăţişarea unei persoane este importantă? Ce factori îi determină aspectul?

TEME ŞI APLICAŢII

1. Prezintă semnificaţia atitudinilor nonverbale.
2. Prin joc de rol, mimaţi expresii care pot constitui elemente de limbaj nonverbal.
3. Precizează principalele reguli de comportament utilizate în negocieri.
4. Identificaţi aspectele negative legate de ţinuta interlocutorului (joc de rol).
5. Argumentează rolul şi importanţa punctualităţii în afaceri.

ŞTIAI CĂ...?

Punctualitatea este legată şi de modul în care oamenii percep timpul. Este vorba nu de timpul psihologic, care variază de la un individ la altul, ci de cel determinat de cultura fiecăruia. Astfel, anglo-saxonii, americanii şi japonezii sunt extrem de punctuali, în timp ce latino-americanii, spaniolii şi arabii nu îşi fac prea mari probleme pentru câteva minute (uneori multe) de întârziere. Cât despre români, se pare că şi noi am moştenit din spiritul balcanic o oarecare detaşare de minutare şi orologii. Oricum, acest dat cultural se poate schimba, învăţând să dai timpului o altă valoare.

9. În stilul „tip convingere”:
- **a)** se iau decizii în comun;
- **b)** motivarea este obţinută atunci când interlocutorul este convins că ceea ce face este în interesul companiei;
- **c)** comunicarea se realizează interactiv;
- **d)** negociatorul nu dă dreptul la replică interlocutorului.

10. Avantajele rapoartelor sunt:
- **a)** ajută la controlul costurilor;
- **b)** proiectează politicile şi procedurile de resurse umane;
- **c)** încurajează flexibilitatea;
- **d)** toate variantele de mai sus.

II. Asociază cifrele din coloana A cu literele din coloana B, în cazul în care există o corelaţie între noţiunile din prima şi afirmaţiile din a doua. **2 puncte**

În gândirea şi comunicarea verbală pot interveni şi anumite obstacole:

A	B
1. Ambiguitatea	***a.*** este specifică celor care vorbesc mult.
2. Logoreea	***b.*** este o consecinţă firească a confuziei.
3. Jargonul	***c.*** determină probleme de interpretare.
4. Abstractizarea	***d.*** este un limbaj specific anumitor categorii sociale.

III. Notează cu A (adevărat) şi cu F (fals), reformulând corect: **2 puncte**

1. O comunicare eficientă depinde de stilul de comunicare.
2. Stilul cooperant se bazează pe duritate în comunicare.
3. Reţeta comunicării eficiente poate fi: zâmbet, ton prietenos, ascultare atentă, privire în ochii interlocutorului.
4. Invitaţiile nu sunt numai bilete de intrare, ci şi cărţi de vizită ale gazdei.
5. Esenţial este să ajungi cât mai repede la scopul propus, indiferent de mijloacele utilizate.

NOTĂ: Se va acorda 1 punct din oficiu.

EXERCIŢIU DE SIMULARE

Formaţi două echipe, alcătuite din 4-5 elevi, fiecare reprezentând o firmă de exerciţiu.

Alegeţi o temă de negociere.

Utilizaţi mijloace de comunicare scrisă în negociere.

Demaraţi procesul de negociere, în vederea obţinerii scopului pe care şi-l propune fiecare echipă.

Colegii care asistă la acest exerciţiu de comunicare şi negociere vor întocmi un raport de analiză şi interpretare a procesului de negociere derulat de cele două grupe.

Vor fi apreciate prin calificative (insuficient, satisfăcător, bine, foarte bine) competenţele specifice dobândite în urma studierii acestui capitol, dovedite de participanţii la exerciţiul de negociere.

Pregătirea negocierilor

2

2.1. Factori-cheie în pregătirea negocierii

2.1.1. Aprecierea propriei poziţii
2.1.2. Aprecierea poziţiei partenerului
2.1.3. Aprecierea concurenţei
2.1.4. Aprecierea limitelor de negociere

2.2. Consultarea logisticii negocierilor

2.2.1. Componenţa echipei de negociere
2.2.2. Locul şi data negocierii
2.2.3. Momentul începerii negocierii
2.2.4. Formalităţile de deplasare
2.2.5. Programul social

2.3. Analizarea locului de desfăşurare a negocierilor

2.3.1. Sediul de desfăşurare a negocierii
2.3.2. Încăperea de desfăşurare a negocierii
2.3.3. Mobila, sălile anexe, bufetul

2.4. Stabilirea ordinii de zi a negocierii

2.4.1. Ordinea de zi
2.4.2. Consultarea cu partenerii de afacere

2.5. Documentele şi dosarele de negociere

2.5.1. Planul de negociere
2.5.2. Dosarele de negociere
2.5.3. Documente referitoare la cumpărător

După studierea acestui capitol, veți fi capabili să pregătiți negocierile, prin:

- **consultarea logisticii negocierilor;**
- **analizarea locului de desfăşurare a negocierilor;**
- **realizarea ordinii de zi;**
- **întocmirea documentelor şi a dosarelor de negociere.**

2.1. FACTORI-CHEIE ÎN PREGĂTIREA NEGOCIERII

CUVINTE-CHEIE

- Planificare
- Concurenţă
- Limite de negociere
- Strategii
- Tactici

Negocierea reprezintă un proces complicat şi adesea de lungă durată, în decursul căruia se disting mai multe etape, pe durata cărora dialogul se va concretiza, treptat, în înţelegerea finală a părţilor implicate. Etapele negocierii sunt următoarele:

a) **prenegocierea**, care are ca punct de plecare o primă discuţie, în care partenerii îşi manifestă interesul în abordarea uneia sau a mai multor probleme. O asemenea etapă va cuprinde:

- activităţi de pregătire şi organizare a negocierilor;
- culegerea şi prelucrarea unor informaţii;
- pregătirea variantelor şi a dosarelor de negociere;
- întocmirea şi aprobarea mandatului de negociere;
- elaborarea proiectului de contract.

b) **negocierea propriu-zisă** demarează odată cu declararea oficială a interesului părţilor în soluţionarea în comun a problemei în cauză, în vederea realizării unor obiective de interes comun.

Negocierea propriu-zisă cuprinde:

- prezentarea ofertelor şi a contraofertelor;
- prezentarea argumentelor şi a contraargumentelor;
- utilizarea unor strategii şi tactici de contracarare;
- perioada de reflecţie pentru redefinirea poziţiei;
- acordarea de concesii pentru apropierea punctelor de vedere;
- adoptarea unor soluţii de compromis;
- semnarea documentelor.

c) **postnegocierea** începe în momentul semnării înţelegerii, incluzând obiectivele ce vizează punerea în aplicare a prevederilor acesteia. În această fază a negocierii va avea loc şi analiza rezultatelor reale, comparativ cu cele scontate. Concluziile desprinse în urma unei asemenea analize reprezintă, în cele mai multe cazuri, un punct de plecare pentru noi înţelegeri viitoare. Este etapa în care se rezolvă probleme apărute după semnarea contractului, referitoare, în principal, la:

- greutăţi apărute ca urmare a unor aspecte necunoscute în timpul negocierii şi în momentul semnării contractului;
- eventuale negocieri privind modificarea, prelungirea sau completarea clauzelor contractului;
- rezolvarea pe cale amiabilă a unor reclamaţii sau a unor litigii apărute;
- soluţionarea litigiilor şi a neînţelegerilor în justiţie sau prin arbitraj.

TEMĂ DE REFLECȚIE

Comentaţi afirmaţiile:

„Negocierea nu se improvizează, ci se pregăteşte.“

A. Jolibert, M. Tixinier
(La negociation commerciale)

„Succesul în afaceri presupune pregătire, disciplină şi multă muncă.”

David Rockeffeller

Reuşita unei negocieri este condiţionată de două elemente-cheie: ***planificarea*** sistematică şi ***pregătirea*** din timp. Cu cât tranzacţia negociată este mai complexă, cu atât perioada de planificare şi de pregătire trebuie să fie mai îndelungată. Utilizarea de procedee şi metode adecvate în etapa pregătirii procesului de negociere are ca scop atingerea obiectivelor stabilite şi înregistrarea rezultatelor scontate. Înainte de a se aşeza la masa

tratativelor, negociatorii cu experienţă acordă o deosebită atenţie acestor etape. Pregătirea negocierilor este îndelungată şi deseori complexă, putând cuprinde între 4 şi 14 niveluri.

În cazul tranzacţiilor internaţionale, faza de pregătire este mai lungă, din cauza dificultăţilor de cumulare a informaţiei preliminare, companiile reuşind să-şi atingă obiectivele doar printr-o pregătire minuţioasă, anterioară negocierilor.

O pregătire insuficientă conduce la comiterea de greşeli pe parcursul negocierilor, putând aduce rezultate mai puţin satisfăcătoare. Acestea pot fi eliminate sau în mare parte reduse, prin acordarea unei atenţii adecvate pregătirii negocierilor.

În etapa pregătirii negocierii, se recomandă acordarea unei atenţii deosebite următorilor factori:

- aprecierea propriei poziţii;
- aprecierea poziţiei partenerului;
- aprecierea concurenţei;
- aprecierea limitelor de negociere.

Elaborarea strategiei şi tacticii este, de asemenea, un punct important în pregătirea negocierii, care va fi tratat însă pe larg în capitolul următor.

IMPORTANT!

Nu neglija sfatul negociatorilor cu experienţă: *nu negocia dacă nu eşti bine pregătit*.

2.1.1. Aprecierea propriei poziţii

Această cerinţă trebuie abordată cu prioritate, în vederea stabilirii scopurilor ce trebuie realizate. Obiectivele fixate trebuie să fie reale, clar definite şi ierarhizate după priorităţi.

Aprecierea propriei poziţii în cadrul negocierilor presupune, mai întâi, stabilirea scopurilor ce trebuie atinse. Obiectivele trebuie să fie reale, clar definite şi ierarhizate după priorităţi; pot fi tangibile, intangibile sau o combinaţie între acestea.

ATENȚIE!

Nu confunda scopurile cu dorinţele!

O altă latură a aprecierii propriei poziţii o constituie recunoaşterea valorii propriei companii. Trebuie identificate punctele forte ale firmei, pentru a putea fi prezentate în timpul negocierilor, la momentul potrivit. Părţile slabe trebuie de asemenea identificate şi, pe cât posibil, corectate prin măsuri adecvate. Unele puncte slabe nu pot fi eliminate, pe când altele pot fi reduse sau chiar transformate în puncte forte.

2.1.2. Aprecierea poziţiei partenerului

Aprecierea poziţiei partenerului trebuie tratată cu aceeaşi importanţă ca şi identificarea propriilor scopuri. Această informaţie nu este întotdeauna cunoscută, în special când se negociază cu un client nou. Este necesar să aveţi informaţii asupra scopurilor, asupra punctelor slabe şi a punctelor forte ale partenerului, în scopul cunoaşterii obiectivelor şi priorităţilor acestuia. Cea mai bună metodă de cunoaştere a poziţiei părţii cu care se negociază este de a vă pune în locul ei.

Presupunerile făcute asupra poziţiei partenerului trebuie verificate în timpul negocierilor. Negociatorii cu experienţă ştiu nu numai să asculte, ci şi să pună întrebări, la momentul oportun, pentru a obţine informaţia necesară.

IMPORTANT!

Informaţiile privitoare la concurenţă te pot ajuta să ţii piept cerinţelor, recurgând la modificarea condiţiilor ofertei iniţiale.

Pentru a obţine referinţele dorite şi pentru a aprecia situaţia partenerului, vă puteţi informa direct, de la partener, sau puteţi apela la alte surse: foşti clienţi, bănci comerciale, ataşaţi comerciali, firme de consultanţă, camere de comerţ, asociaţii profesionale ş.a.

2.1.3. Aprecierea concurenţei

Cunoaşterea concurenţilor pe care îi avem într-o tranzacţie este, de asemenea, importantă în pregătirea tratativelor. Sunt frecvente cazurile în care negociatorii se pregătesc pentru discuţii fără să ţină cont de influenţa concurenţei. Pe lângă cele două părţi negociatoare, deseori este prezentă o a treia parte, invizibilă, constituită din unul sau mai mulţi concurenţi, care poate influenţa rezultatul discuţiilor.

Studierea concurenţei trebuie să ofere răspuns la următoarele întrebări:

- Care sunt concurenţii în prezenta tranzacţie?
- Care sunt avantajele noastre faţă de concurenţi?
- Care sunt punctele noastre slabe în comparaţie cu firmele concurente?
- În ce mod concurenţa poate afecta scopurile noastre în prezenta negociere?

Exemplu

Un exportator a fost rugat de către partenerul său să-şi modifice oferta, motivând că a primit propuneri mai bune din partea firmelor concurente. Dacă astfel de situaţii nu au fost prevăzute şi analizate, exportatorului îi va fi greu să obţină rezultatul dorit. Există şi situaţii în care concurentul oferă condiţii mai avantajoase decât cele prezentate de exportatorul în discuţie, dar, din cauza suprasolicitării, nu poate accepta comanda.

2.1.4. Aprecierea limitelor de negociere

O altă etapă importantă a pregătirii negocierilor este cea de stabilire a concesiilor, ca limite de acordare (cum ar fi preţul minim sau preţul maxim). Fiecare parte care participă la tratative trebuie să decidă din timp limitele pe care negocierile nu le pot depăşi.

Exemplu

Exportatorul trebuie să determine punctul în care afacerea va aduce pierderi, pe baza unui studiu detaliat asupra costului de producţie şi a altor cheltuieli suplimentare. Totodată, importatorul trebuie să stabilească din timp preţul maxim şi condiţiile pe care este dispus să le accepte.

Diferenţa dintre aceste două poziţii constituie subiectul negocierilor, între aceste limite făcându-se concesii şi contrapropuneri. Oferta iniţială a exportatorului trebuie să se situeze între cel mai mic preţ acceptabil pentru exportator şi cel mai înalt preţ considerat acceptabil pentru importator.

Este important ca oferta iniţială să fie reală, credibilă şi rezonabilă, pentru a încuraja partenerul să răspundă. O poziţie de început foarte favorabilă pentru exportator, dar nejustificată, va influenţa negativ partenerul şi va conduce la o lipsă de încredere şi, posibil, la o tactică mai agresivă din partea acestuia.

În planificarea celor două valori limită, negociatorul trebuie să își pună următoarele întrebări:

- Care este cea mai defavorabilă ofertă pe care sunt dispus să o accept?
- Care este cea mai bună ofertă pe care o pot accepta?
- Care oferta este cea mai probabilă?

La stabilirea ofertei de început, trebuie să aveţi în vedere:

- cultura;
- condiţiile de piaţă;
- modul de derulare a afacerilor în mediul partenerului.

În general, negociatorii cu experienţă posedă un spectru larg de posibilităţi în stabilirea limitelor de jos sau de sus. Negociatorii fără experienţă greşesc deseori, prin stabilirea unui scop fix, dovedind lipsă de flexibilitate.

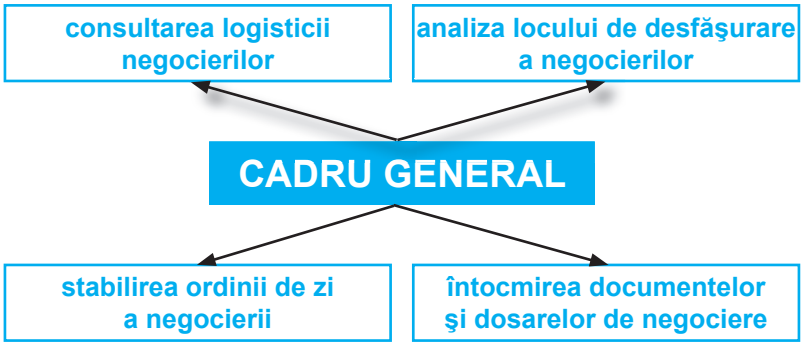
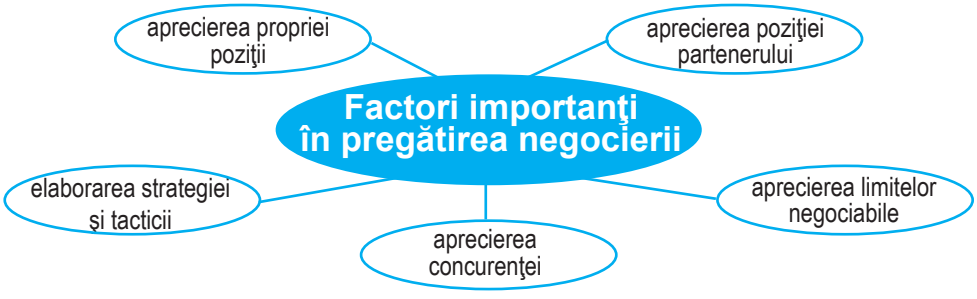

consultarea logisticii negocierilor
analiza locului de desfăşurare a negocierilor
CADRU GENERAL
stabilirea ordinii de zi a negocierii
întocmirea documentelor şi dosarelor de negociere

Fig. 1 *Cadrul general al pregătirii negocierilor*

Fig. 2 *Cadrul specific al procesului de negociere*

SCHEMĂ RECAPITULATIVĂ



TEME ŞI APLICAŢII

1. Prezintă factorii-cheie implicaţi în procesul de negociere.

2. Enumeră ce informaţii utile pentru negociere poţi obţine de la foştii clienţi ai partenerului de negociere.

3. Împărţiţi clasa în două echipe de negociatori. Sarcina fiecărei echipe este de a realiza un portofoliu care să cuprindă:

- analiza propriei poziţii de negociere;
- analiza poziţiei partenerilor de afaceri;
- analiza poziţiei concurenţei.

Realizaţi schimbul de informaţii între echipe şi exprimaţi concluziile, încercând să vă atingeţi obiectivele propuse.

2.2. Consultarea logisticii negocierilor

CUVINTE-CHEIE

- Logistică
- Negociator
- Echipa de negociere

Pentru a înregistra rezultatele scontate, negocierile dintre firmele comerciale trebuie să se realizeze pe baza unei logistici adecvate.

Logistica negocierilor cuprinde o multitudine de aspecte tehnico-organizatorice complexe, precum:

- alegerea locului de desfăşurare a negocierii, la sediul uneia dintre părţi sau pe „teren" neutru;
- fixarea datei;
- invitarea partenerului;
- alegerea momentului optim pentru desfăşurarea negocierii;
- stabilirea duratei negocierii;
- stabilirea programului social de comun acord cu partenerul;
- delimitarea poziţiei deţinute de către fiecare membru al echipei de negociere;
- îndeplinirea formalităţilor de deplasare;
- preluarea delegaţiei;
- acordarea asistenţei necesare.

2.2.1. Componenţa echipei de negociere

„Atâta timp cât nu încetezi să urci, treptele nu se vor termina; sub paşii tăi care urcă, ele se vor înmulţi la nesfârşit."

Franz Kafka

Constituirea echipei de negociere şi rezolvarea tuturor problemelor aferente acestei acţiuni reprezintă o componentă importantă a procesului de pregătire a negocierii. În condiţiile complexităţii proceselor de negociere, indiferent de domeniu, este practic imposibil ca un singur om să răspundă, în bune condiţii, de cerinţele legate de evaluări, argumentaţii, contraargumentaţii, explicaţii etc. Acesta este motivul pentru care participarea la negociere a unei echipe formate din specialişti în domenii diverse devine obligatorie.

Formarea echipei de negociere cuprinde două etape:

1. fixarea mărimii şi structurii echipei;

2. stabilirea atribuţiilor şefului şi ale membrilor ei.

În funcţie de domeniile ce trebuie acoperite pe durata negocierii, echipa de tratative se constituie în funcţie de:

- importanţa afacerii pentru firmă;
- nivelul de reprezentare şi, eventual, numărul de participanţi al celeilalte firme;
- obiectul negocierilor;
- calităţile de care trebuie să dea dovadă membrii echipei, adaptate la cele ale interlocutorilor;
- strategia adoptată pentru negocierile respective.

Pe durata negocierii, mărimea şi structura unei echipe de negociatori pot varia, în componenţa acesteia putând intra persoane specializate.

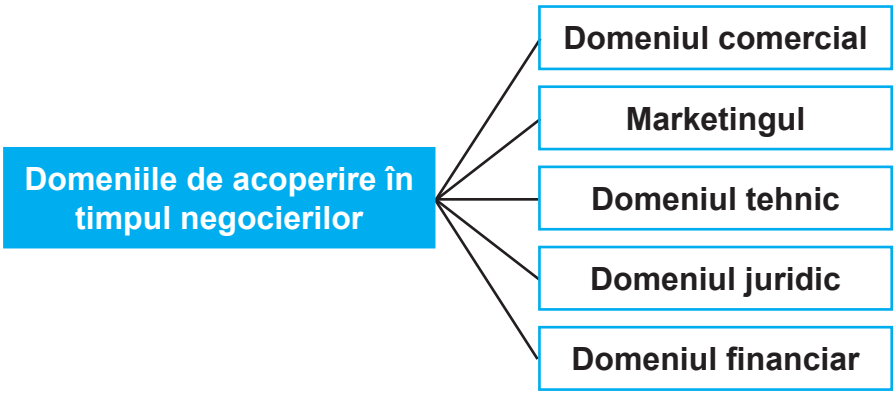


Fig 3. *Domeniile ce trebuie acoperite în cadrul negocierii*

Echipa de negociatori este constituită din membri permanenţi şi uneori, dacă este cazul, şi din specialişti din diverse domenii, colaboratori ai firmei.

Membrii permanenţi au un mandat limitat în procesul negocierii. Calităţile care trebuie să îi caracterizeze sunt tratate la **Tema 3 – Resurse umane**.

Specialiştii sunt solicitaţi în următoarele tipuri de negocieri:

a) *Negocierea problemelor juridice* impune participarea la dezbateri a unor jurişti cu pregătire temeinică în drept comercial. Acest tip de negociere are un rol hotărâtor în fixarea drepturilor şi obligaţiilor părţilor, în concordanţă cu legislaţiile competente în materie.

b) *Negocierea condiţiilor tehnice şi de calitate* se desfăşoară de specialişti de profil.

c) *Negocierea condiţiilor comerciale* trebuie să fie încredinţată economiştilor cu serioase cunoştinţe merceologice, dar, în primul rând, cu o pregătire temeinică în arta de a negocia. Se va avea în vedere faptul că principalul subiect al negocierii din grupa comercială îl constituie preţul, condiţiile de plată, garanţiile etc.

d) *Negocierea condiţiilor de plată* vizează, în primul rând, modul de finanţare şi, în al doilea rând, modalităţile de plată.

Se admite uneori, în cazul unor negocieri de mai mică importanţă, ca un negociator să ţină locul altuia şi să acopere mai multe domenii sau zone, cu condiţia documentării în prealabil asupra subiectelor mai puţin familiare.

Echipa ar putea fi redusă la doi negociatori doar în cazul unor tratative de mai mică importanţă. Astfel, ei au posibilitatea să dezvolte tactici de echipă, să-şi împartă sacinile în procesul de argumentare, să se sfătuiască asupra problemelor ce urmează a fi soluţionate în etapa următoare a negocierii.

În situaţia în care echipa este prea mare, pot să apară o serie de disfuncţionalităţi, precum tendinţa de a dezvolta discuţii separate şi necoordonate între specialiştii din ambele echipe sau între membrii aceleiaşi echipe.

TEMĂ DE REFLECȚIE

Comentaţi afirmaţia:
„Importantă este acţiunea de constituire a echipei şi de stabilire a rolului pe care urmează să-l îndeplinească membrii echipei de negociere.“

Scott Bill
(Negocierea perfectă)

Pe parcursul desfăşurării negocierii, sarcinile membrilor echipei pot fi diferite:

- o parte joacă rolul efectiv de negociatori;
- o parte are sarcina de a pregăti documentaţia;
- o parte furnizează informaţii;
- o parte are rolul de argumentare a afirmaţiilor prezentate.

Conducătorul echipei de negociere are următoarele sarcini:

- să selecţioneze membrii echipei;
- să pregătească planul de negociere, cu echipa, prin simulare;
- să conducă negocierea;
- să numească membrii echipei care să susţină punctul său de vedere;
- să ia toate hotărârile privitoare la nivelul concesiilor;
- să finalizeze şi să semneze contractul;
- să se asigure că a respectat întocmai mandatul primit;
- să întocmească raportul asupra negocierii;
- să menţină permanent, în orice situaţie, moralul colegilor;
- să fie un exemplu pentru colegii săi, determinându-i astfel să acţioneze cu maximă responsabilitate.

Conducătorul echipei de negociere primeşte un **mandat de negociere**. Acesta este un document secret, care cuprinde instrucţiuni de la conducerea firmei. Mandatul de negociere este realizat în formă scrisă şi semnat de directorul sau managerul general al firmei.

Mandatului de negociere conţine următoarele elemente:

- numele, funcţia, atribuţiile conducătorului echipei de negociere;
- numele, funcţia, rolul persoanelor care fac parte din echipă;
- definirea obiectului de negociere (problemele ce urmează a fi discutate);
- sinteza informaţiilor referitoare la produs, piaţă, parteneri de discuţie, preţ minim şi preţ maxim acceptat, condiţii de livrare, plată, credit, calitate, service, transport etc.;
- căile de comunicare utilizate în negociere;
- perioada de desfăşurare şi finalizare a negocierii (data începerii, programul de desfăşurare).

Aspectele asupra cărora trebuie convins partenerul nu trebuie enunţate direct şi nu trebuie prezentate sub forma unor simple afirmaţii.

Mandatul poate fi invocat în cazul negocierilor efectuate în deplasare. Dacă este cazul, se poate aplica o tactică adecvată de respingere a revendicărilor partenerului, pe motiv că mandatul este limitat. Această tactică folosită are două direcţii:

- reducerea pretenţiilor partenerului de discuţie;
- împărţirea negocierii în două etape: cea prezentă, în care negociatorul are rolul de a culege informaţii, şi cea de-a doua etapă, care se va desfăşura cu un alt negociator, de regulă un superior al său.

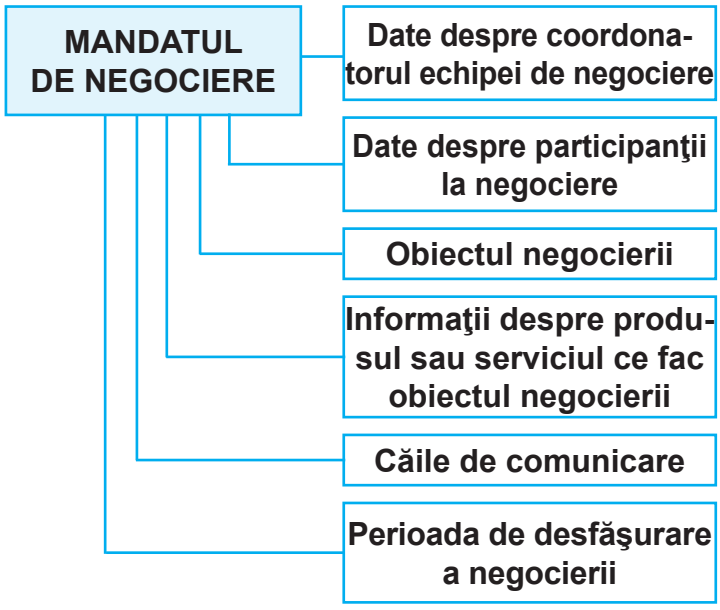

MANDATUL DE NEGOCIERE
Date despre coordonatorul echipei de negociere
Date despre participanţii la negociere
Obiectul negocierii
Informaţii despre produsul sau serviciul ce fac obiectul negocierii
Căile de comunicare
Perioada de desfăşurare a negocierii

Fig. 4 *Conţinutul mandatului de negociere*

2.2.2. Locul şi data negocierii

Pregătirea unei întâlniri de afaceri trebuie să aibă în vedere asigurarea de condiţii optime, care vizează:

- alegerea locului şi a datei de desfăşurare a întâlnirii;
- fixarea momentului şi a duratei negocierii;
- amenajarea spaţiului;
- asigurarea unor facilităţi pentru echipa-oaspete.

2.2.3. Momentul începerii negocierii

Momentul începerii negocierii trebuie astfel ales, încât specialistul (negociatorul) să fie odihnit, deoarece tratativele de negociere necesită un consum imens, atât de energie, cât şi nervos.

Ora începerii negocierii trebuie în aşa fel programată, încât să evite, pe cât posibil, încălcarea ritmului biologic al participanţilor la tratative (atunci când negocierea se desfăşoară cu parteneri din ţări cu diferenţe mari de fus orar).

Durata poate să varieze între 15 şi 90 de minute (peste acest interval, atenţia şi concentrarea nu mai pot fi menţinute la parametri normali). Întâlnirea poate fi prelungită în mod deliberat, atunci când se urmăreşte obosirea partenerului.

De obicei, durata tratativelor este programată astfel:

- cu o oră înainte de masa de prânz;
- cu o oră înainte de terminarea programului instituţiei.

Momentul propriu-zis de începere a negocierilor este cel în care partenerul admite existenţa unei probleme care trebuie soluţionată.

ŞTIAI CĂ...?

- Pentru fixarea datei începerii negocierii, se va ţine cont de uzanţe, sărbători naţionale, legături de avion, tren etc. Este foarte bine dacă se stabileşte o rezervă de timp, pentru a evita situaţii în care discuţiile să se poarte în criză de timp.
- Stabilirea pripită a datei desfăşurării negocierii, modificarea nejustificată a acesteia, amânarea repetată sunt cauze ce pot genera nemulţumirea partenerului de afaceri, inducându-i impresia de neseriozitate în desfăşurarea unei acţiuni importante.
- Este necesar să existe o distincţie foarte clară între persoanele cărora le revine sarcina de a negocia şi cele care au rolul de a furniza date sau informaţii de specialitate.

2.2.4. Formalităţile de deplasare

Rezolvarea formalităţilor de deplasare constă în obţinerea paşapoartelor, a vizelor, procurarea biletului de avion sau tren, a valutei pentru cazare, a diurnei, efectuarea de vaccinuri obligatorii, realizarea mostrelor, a cataloagelor, pregătirea cadourilor, anunţarea în timp util a sosirii etc.

Apar şi situaţii în care trebuie programată preluarea delegaţiei de negociatori de la aeroport şi asigurată cazarea acesteia.

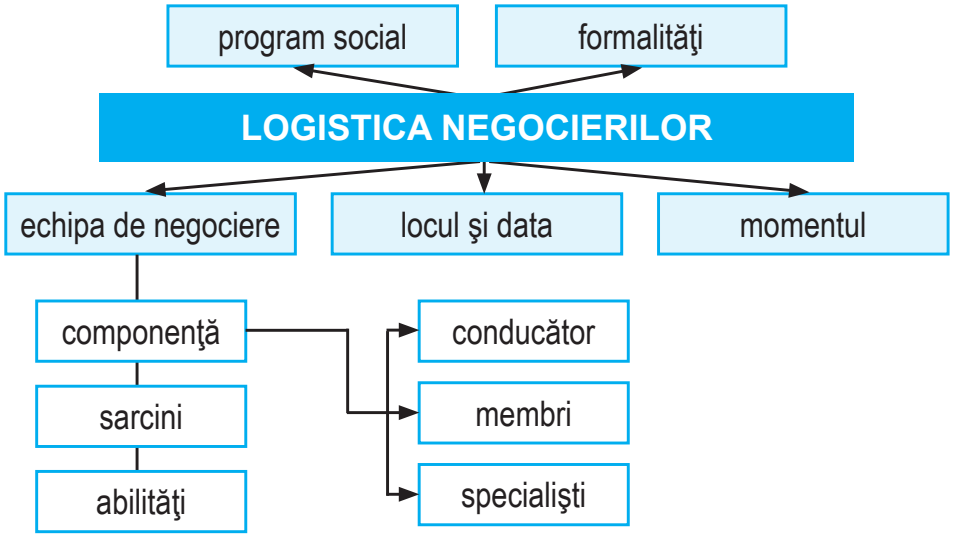
2.2.5. Programul social

Perioada desfăşurării negocierilor poate să fie stabilită pentru mai multe zile. În acest fel, delegaţia de negociatori a firmei partenere are posibilitatea petrecerii timpului liber într-un mod plăcut, prin grija gazdelor. Acestea pot organiza: vizite la obiective turistice, programe culturale şi sportive, mese protocolare şi alte acţiuni menite să asigure negociatorilor parteneri o stare adecvată de confort.

TEME ŞI APLICAŢII

1. Ce aspecte tehnico-organizatorice trebuie luate în considerare pentru definirea logisticii negocierii?
2. De ce elemente depinde reuşita unei negocieri?
3. Ce domenii trebuie să acopere echipa de negociere?
4. Ce avantaje şi ce dezavantaje prezintă o echipă formată din doi negociatori?
5. Ce criterii stau la baza alegerii conducătorului echipei de negociatori?
6. Elaborează un mandat de negociere.
7. Realizează un program de petrecere a timpului liber pentru partenerii de afacere negociatori.

SCHEMA RECAPITULATIVĂ



2.3. Analizarea locului de desfăşurare a negocierilor

Reuşita unei tranzacţii este determinată de calitatea participanţilor, a discursurilor, a capacităţii lor de comunicare, dar şi de confortul asigurat de locul desfăşurării.

2.3.1. Sediul de desfăşurare a negocierii

Locul desfăşurării negocierii poate fi ales fie la sediul propriei firme, fie la sediul firmei partenere, fie într-un spaţiu neutru (târguri, expoziţii naţionale şi internaţionale).

Avantajele desfăşurării negocierii la sediul uneia dintre părţile negociatoare sunt prezentate în tabelul de mai jos.

La sediul firmei	La sediul firmei partenere
■ Prezenţa unei echipe mai numeroase şi posibilitatea de a chema pe parcursul negocierii şi alţi specialişti.	■ Posibilitatea formării unei păreri directe, la faţa locului, asupra situaţiei partenerului.
■ Luarea mai rapidă şi cu mai mare siguranţă a deciziilor, datorită ambianţei cunoscute.	■ Posibilitatea obţinerii directe de informaţii privitoare la piaţă şi concurenţă.
■ Pregătirea adecvată a sălii de negociere prin expunerea de mostre, fotografii, grafice, statistici etc.	■ Posibilitatea cunoaşterii directe a unor uzanţe şi reglementări ale autorităţii guvernamentale.
■ Influenţarea partenerului prin demonstraţii, vizite la locul de producţie, expoziţii.	■ Posibilitatea cunoaşterii preţurilor practicate de concurenţă, a canalelor de distribuţie, a metodelor şi strategiilor de marketing utilizate, a comisioanelor plătite etc.

2.3.2. Începerea de desfăşurare a negocierii

În funcţie de tipul negocierii, de mărimea întreprinderii, de numărul participanţilor delegaţi să participe la negociere, sala poate fi aleasă în interiorul instituţiei sau poate fi închiriată în altă locaţie.

Sala unde se desfăşoară negocierile are un rol determinant. O sală prea mare este solemnă şi intimidantă, produce ecou, iar spaţiile rămase neocupate afectează imaginea activităţii. O sală prea mică dă senzaţia de sufocare; fiind prea înghesuiţi, neputând să se ridice, fiindu-le cald, participanţii vor avea impresia că le lipseşte spaţiul vital. Se recomandă ca între participanţi să existe un spaţiu de 1,50 – 2,20 metri cubi.

Alegerea sălii trebuie să ţină cont de asigurarea următoarelor condiţii:

- numărul de locuri necesar;
- decor corespunzător, luminozitate, măsuri de siguranţă oferite;

■ material audiovizual necesar expunerii;
■ aparatură: copiatoare, telefoane, telex, internet;
■ servicii: vestiar, bar, parcare, personal disponibil.

Masa negocierilor constituie o problemă atât din punct de vedere organizatoric, cât şi tactic, cu implicaţii importante în desfăşurarea tratativelor.

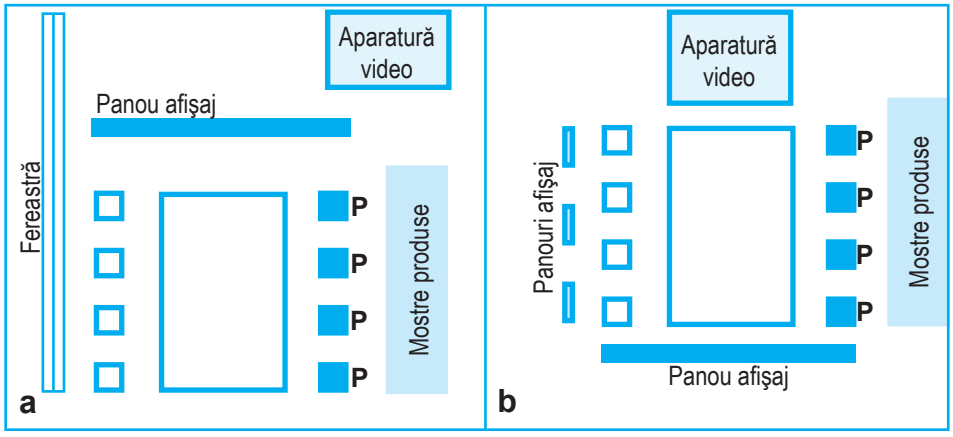


***Fig. 5** Scheme de aranjare a mobilierului pentru negociere*

Cel mai utilizat mod de amplasare pentru o negociere constă în aşezarea delegaţiilor faţă în faţă, conducătorii echipelor de negociere fiind plasaţi în centru.

Se practică, de asemenea, aşezarea membrilor delegaţiei în funcţie de importanţa pe care o au faţă de conducător. De multe ori, pe parcursul negocierii, ordinea aşezării coechipierilor se poate modifica, ţinând cont de problemele ce urmează a fi discutate.

Când delegaţia este formată din două persoane care negociază cu un singur partener, acesta din urmă stă faţă în faţă cu ceilalţi.

Variantele de aşezare la masa tratativelor sunt diversificate, în funcţie de particularităţile spaţiului în care are loc negocierea. Se recomandă:

■ să se respecte cerinţele legate de asigurarea unei comunicări eficiente între membrii delegaţiilor;
■ să se asigure un spaţiu suficient de mare, care să permită manipularea cu uşurinţă a documentaţiei;
■ să permită realizarea unor demonstraţii.

Trebuie evitată aşezarea partenerului în poziţii nepotrivite (în curent, lângă un calorifer fierbinte, cu faţa spre sursa de lumină), pentru a nu fi incomodat.

Iluminarea corectă a sălii impune respectarea următoarelor cerinţe:

- să fie suficient de intensă şi de uniformă;
- să nu fie orbitoare;
- să vină din stânga-sus;
- să nu modifice culorile.

Este de preferat să se asigure iluminatul natural.

ŞTIAI CĂ...?

Trebuie evitată situaţia aşezării celor doi membri ai delegaţiei pe laturile laterale ale mesei, deoarece dau impresia partenerului că „este luat la mijloc”. Această situaţie îl poate irita, întrucât nu are posibilitatea să-i urmărească vizual în mod simultan pe cei doi negociatori.

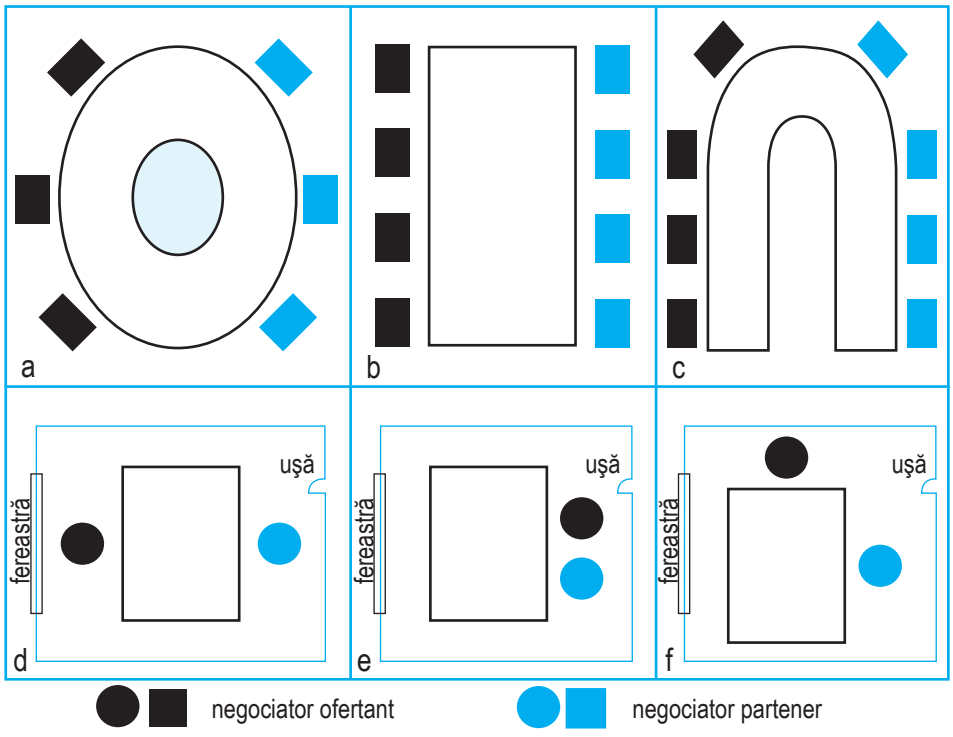


Fig. 6 Variante de aşezare la masa a negociatorilor

2.3.3. Mobila, sălile anexe, bufetul

Pentru amenajarea sălii în care se vor desfăşura negocierile, se va utiliza un **mobilier adecvat**, ţinându-se cont şi de numărul persoanelor participante.

Principalele articole de mobilier necesare sunt:

- scaunele (flexibile, standard sau ergonomice, pe rotile);
- fotoliile de birou;
- mesele în formă de O, U, I;
- vitrinele;
- dulapurile mici;
- etajerele;
- mobilierul pentru calculator.

Masa pentru tratative trebuie să fie suficient de mare, scaunele în număr suficient şi, mai ales, confortabile. Este bine ca în sală să existe o tablă care să permită prezentări în detaliu.

Sălile anexe sunt spaţii utilizate pentru: amenajarea unor expoziţii tematice, realizarea unor demonstraţii, servirea mesei în pauzele dintre negocieri, păstrarea aparaturii necesare prezentărilor ş.a. Pentru îndeplinirea scopului propus, sălile vor fi utilate cu aparatura şi mobilierul necesar.

În timpul tratativelor derulate pe parcursul unei zile, se pot oferi mici gustări, băuturi, cafea, sub forma unui **bufet** special amenajat, unde acestea se consumă, de obicei, în picioare. Participanţii se autoservesc cu preparate aşezate pe platouri şi cu băuturi care se găsesc pe mese.

Pe parcursul operaţiunilor de negociere, dar şi la finalizarea tratativelor economice sau comerciale, se pot organiza mese festive.

La organizarea unei mese festive, trebuie să se ţină seama de următoarele elemente:

- data şi ora la care urmează să înceapă masa;
- evenimentul pentru care se organizează masa;
- preferinţele culinare ale persoanelor participante;
- opţiuni privind asigurarea cadrului de relaxare;
- forma de amenajare a sălii cu mese, scaune, decoraţiuni.

În funcţie de momentul în care au loc şi de forma de organizare şi de servire, mesele festive pot fi: recepţii, cocktailuri, dineuri.

Recepţia este considerată o masă festivă, stil bufet suedez, care durează maximum trei ore. Mesele (pătrate sau dreptunghiulare) pot fi aranjate în formă de I, U sau O.

Se pot servi: gustări variate, produse de patiserie, băuturi alcoolice, aperitive în cantităţi mici, băuturi răcoritoare ş.a.

Preparatele servite sunt tranşate în porţii mici, pentru a se evita folosirea cuţitelor de către invitaţi.

Masa de cocktail, la care participă un număr redus de persoane, are un caracter protocolar. Are o durată scurtă, sortimentele culinare oferite sunt reduse ca număr, dar se remarcă printr-un aspect deosebit şi un rafinament gastronomic de înalt nivel.

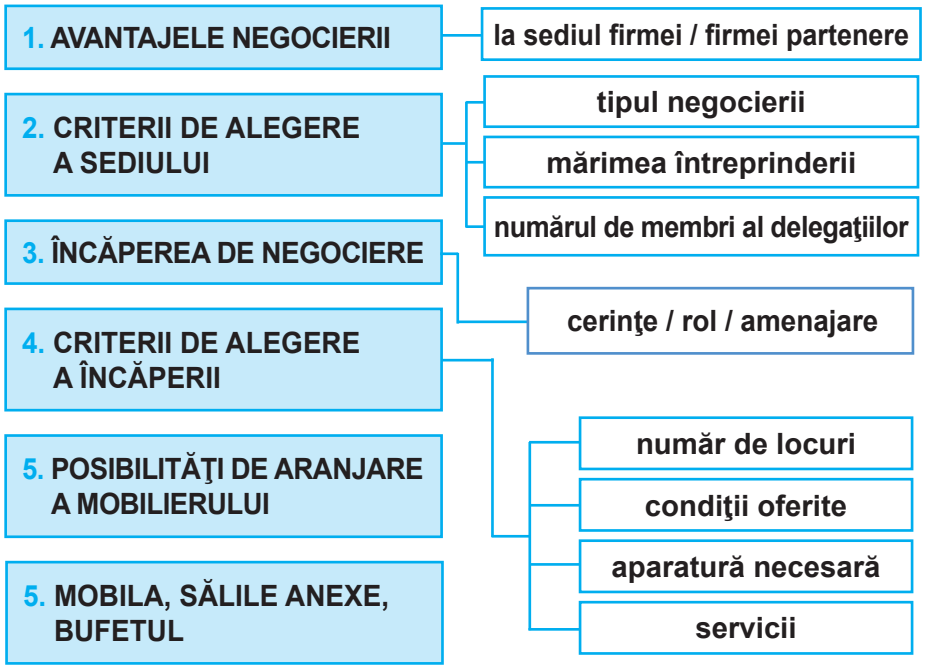
La cocktail se folosesc mese joase, de formă dreptunghiulară sau rotunde, fără feţe de masă. Mesele sunt aranjate în faţa canapelelor, fotoliilor sau scaunelor tapiţate, la o distanţă accesibilă.

Preparatele sunt servite direct de către participanţi, de pe platourile aşezate pe mese, sau de către chelneri. Băuturile, cafeaua şi ceaiul se oferă de către chelner.

TEME ŞI APLICAŢII

1. Enumeră cerinţele asigurării unei comunicări eficiente între partenerii de negociere.
2. Prezintă avantajele desfăşurării negocierii la sediul firmei partenere.
3. Enumeră articolele de mobilier necesare în spaţiul de negociere.
4. Descrie modul de organizare a unei recepţii.
5. Realizează două scheme de aşezare la masa tratativelor a unor delegaţii formate din două şi, respectiv, din şase persoane.

SCHEMĂ RECAPITULATIVĂ



2.4. Stabilirea ordinii de zi a negocierii

În practica negocierii, elaborarea unui proiect al ordinii de zi este menită să orienteze desfăşurarea tratativelor astfel încât să permită realizarea obiectivelor strategice urmărite. Ordinea de zi este stabilită prin mandatul de negociere, urmând a fi supusă consultării cu partenerii de afaceri, în perioada de pregătire a negocierii.

2.4.1. Ordinea de zi

Proiectul ordinii de zi trebuie adus la cunoştinţa delegaţiei partenere înainte de începerea negocierilor sau în faza iniţială, oferind posibilitatea analizei şi a unor eventuale modificări. Tot prin agenda ordinii de zi se pot stabili modalităţile de abordare a subiectelor: punct cu punct (clauză cu clauză) sau sub formă de pachet.

Ordinea de zi trebuie să fie redactată cât mai concis şi clar. Ea trebuie să conţină:

- ziua şi ora desfăşurării acţiunii;
- locul desfăşurării;
- scopul întâlnirii;
- numele participanţilor;
- subiectele care vor fi luate în discuţie;
- timpul rezervat fiecărui subiect;
- ora estimată pentru încheierea întâlnirii;
- anexe informative pentru subiectele ce necesită informaţii suplimentare.

Fiecare punct de pe ordinea de zi trebuie numerotat. Dacă succesiunea punctelor trebuie modificată, conducătorul discuţiilor va motiva clar, la începutul întâlnirii, acest lucru.

În stabilirea ordinii de zi, se pot lua în calcul şi aspectele legate de apariţia unor eventuale confruntări, cauzate de viziunile diferite pe care partenerii le au asupra obiectului şi duratei negocierii, fiecare echipă încercând să includă pe agendă subiectele pe care le consideră interesante.

Este de preferat ca abordarea subiectelor să se realizeze într-o ordine bine stabilită, astfel încât subiectele dificile să fie discutate la sfârşit.

La intervale de timp determinate, se prevăd dezbateri în şedinţe, în care rolul de bază în discuţie îl au şefii de echipă, în calitatea lor de negociatori coordonatori.

Exemplu

Negocierea comercială, care se caracterizează prin complexitate sporită, are ca ***ordine de zi*** următoarele genuri de activităţi:

- dezbateri referitoare la condiţiile tehnice de calitate;
- dezbateri referitoare la condiţiile comerciale;
- dezbateri referitoare la condiţiile de plată;
- dezbateri privind realizarea transportului, asigurarea mărfurilor, modalităţile de expediere;
- dezbateri privind elaborarea modelului de contract;
- dezbateri referitoare la probleme diverse, auxiliare.

CUVINTE-CHEIE

- **Ordinea de zi**
- **Consultare**

IMPORTANT!

Recomandări privind întocmirea ordinii de zi

- reprezentarea succintă a scopului întâlnirii;
- oferirea de informaţii despre participanţi: numele persoanelor, calitatea sau departamentul în care lucrează, rolul în discuţie;
- enumerarea subiectelor, în ordinea dezbaterii;
- alocarea unei limite de timp pentru tratarea fiecărui punct al discuţiei, cu menţionarea duratei alocate.
- precizarea materialelor care trebuie analizate înainte de discuţie.
- distribuirea programului ordinii de zi, cu cel puţin o săptămână înaintea începerii discuţiilor.

În derularea activităţilor planificate conform ordinii de zi, etapa negocierii propriu-zise este influenţată de stilul abordat de parteneri, astfel:

- în stilul conflictual, partenerul îşi impune punctul de vedere încă de la începutul discuţiei, stabilind singur ordinea de zi, ignorând observaţiile sau cererile celuilalt partener;
- în stilul cooperant, acestei etape i se acordă o atenţie specială, ca unui „ritual" în care mişcările sunt atent controlate, iar participanţii se studiază unii pe ceilalţi, în scopul acomodării.

2.4.2. Consultarea cu partenerii de afacere

În faza de consultare cu partenerii de afacere, se oferă prilejul ca fiecare parte să-şi motiveze scopul participării la negocierea propriu-zisă. Sunt formulate scopurile şi interesele fiecărei părţi, sunt verificate aspectele legate de standardele aplicabile, de relaţiile ce se prefigurează şi sunt stabilite, de comun acord, pârghiile de control.

Totodată, consultarea cu partenerii permite verificarea modului în care se respectă regula reciprocităţii, prin schimbul de informaţii oferite.

Consultarea cu partenerii de afaceri permite evitarea stărilor conflictuale, imprimând totodată un climat de încredere reciprocă şi de optimism. Avantajele consultării sunt acelea că se adoptă soluţii mai bune, mai durabile, care conduc, în final, la consolidarea relaţiilor dintre părţi. Negociatorii au posibilitatea să înţeleagă obiectivul partenerului, să cunoască sentimentele, motivaţiile şi preocupările acestuia, informaţii deosebit de utile în adoptarea unei viitoare strategii.

Paşii care trebuie urmaţi în derularea consultării sunt: definirea problemelor, identificarea cauzelor şi căutarea soluţiilor. Pentru obţinerea de bune rezultate, trebuie definite clar interesele şi obiectivele, în cadrul unei transparenţe şi sincerităţi totale.

În situaţiile în care partenerii se cunosc de mai mult timp, şi-au demonstrat seriozitatea, au făcut investiţii bune, s-au ajutat reciproc, nu au profitat unul de altul etc., consultările se desfăşoară într-un climat de încredere şi destindere, mărind şansa depăşirii unor situaţii dificile.

Consultarea presupune respectarea aspiraţiilor şi interesele partenerului, tolerarea diferenţelor de opinii, chiar dacă nu concordă cu cele proprii. Este important ca această etapă să se bazeze pe reciprocitatea concesiilor (spre exemplu, termene de livrare mai scurte contra unor plăţi imediate).

ŞTIAI CĂ...?

- Este util ca în pregătirea ordinii de zi să utilizezi întrebări care să stimuleze o varietate mare de răspunsuri. Pentru aceasta, structurează întrebările într-o manieră deschisă şi nepărtinitoare.
- Ordinea de zi a negocierii cuprinde secţiuni pe genuri de activităţi, în funcţie de caracterul obiectului care se negociază.

TEMĂ DE REFLECȚIE

Comentați afirmația:

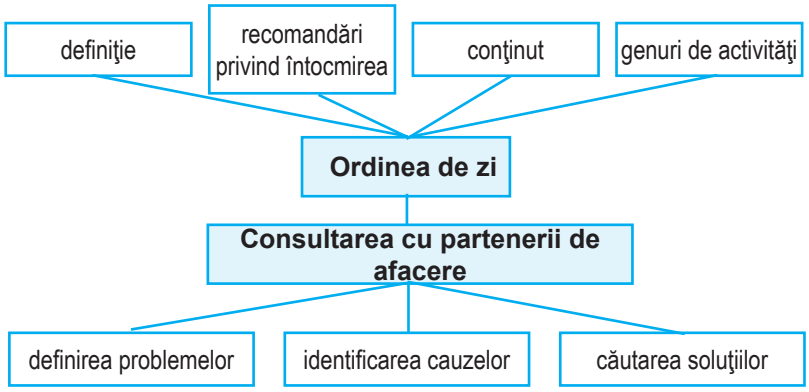
„Orice motiv pentru care cealaltă parte vrea sau are nevoie de o înţelegere este pentru mine o pârghie – cu condiţia să-l ştiu şi eu."

Bob Woolf

TEME ŞI APLICAȚII

1. Enumeră elementele ordinii de zi a negocierii.
2. Precizează factorii care influenţează durata şi momentul începerii negocierii?
3. Realizează o listă cu greşelile care trebuie evitate la întocmirea ordinii de zi a unei negocieri.

SCHEMĂ RECAPITULATIVĂ



2.5. DOCUMENTELE ŞI DOSARELE DE NEGOCIERE

CUVINTE-CHEIE

- **Mandat de negociere**
- **Argumentare**
- **Contraargumentare**
- **Compromis**

Negocierea este o activitate în care culegerea de informaţii şi prelucrarea lor rapidă este indispensabilă. Datele şi informaţiile specifice culese din diverse surse de echipa de negociatori sunt atent analizate, selecţionate, incluse în dosare organizate şi sistematizate în funcţie de problematica negocierii.

Documentele şi dosarele de negociere reprezintă un set de acte care au rolul de a sprijini negocierile propriu-zise. Acestea se elaborează în faza de pregătire a negocierilor şi sunt, în principal, cele prezentate în **figura 7**.

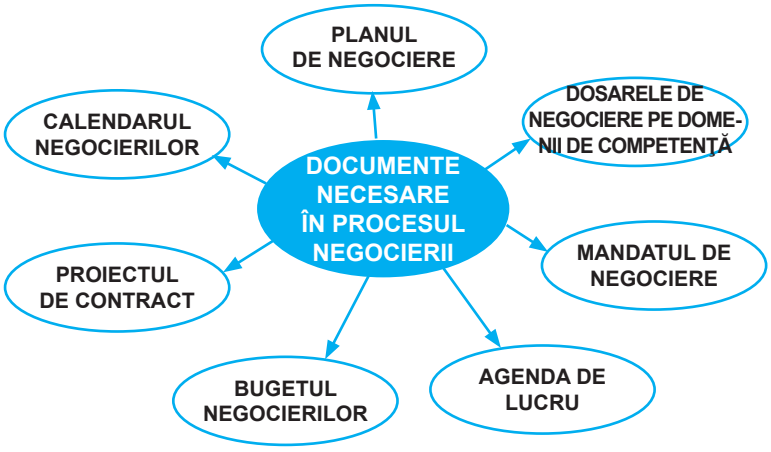


***Fig. 7** Documente necesare în procesul negocierii*

2.5.1. Planul de negociere

Planul de negociere este realizat de echipa de negociere şi prezintă maniera în care va fi aplicat mandatul primit. Este un instrument menit să pregătească negociatorul, să îl antreneze în elaborarea unor tehnici şi tactici adecvate abordării partenerului de discuţii, cu scopul creşterii şanselor de succes. Planul de negociere este deosebit de util în fixarea misiunii, obiectivelor şi strategiei care trebuie urmate pe parcursul derulării negocierii. Întocmirea acestuia se bazează pe capacitatea profesională a negociatorului, dar şi pe calităţile sale psihofiziologice.

Complexitatea planului de negociere, ca şi activitatea de pregătire a negocierii, depind de tipul şi de importanţa negocierii respective, mai ales a efectelor pe termen lung.

Elementele care trebuie urmărite în elaborarea planului de negociere sunt, în principal, cele prezentate în **figura 8**.

Planul de negociere este construit ca urmare a analizei atente a tuturor documentelor-suport alcătuite în faza de pregătire. Totodată, deosebit de utilă este cunoaşterea unor informaţii privitoare la:

- calităţile partenerului şi capacitatea acestuia de a încheia o tranzacţie;
- eventuale experienţe pe care le-a mai avut cu acesta (care conduc la adoptarea unei atitudini adecvate);

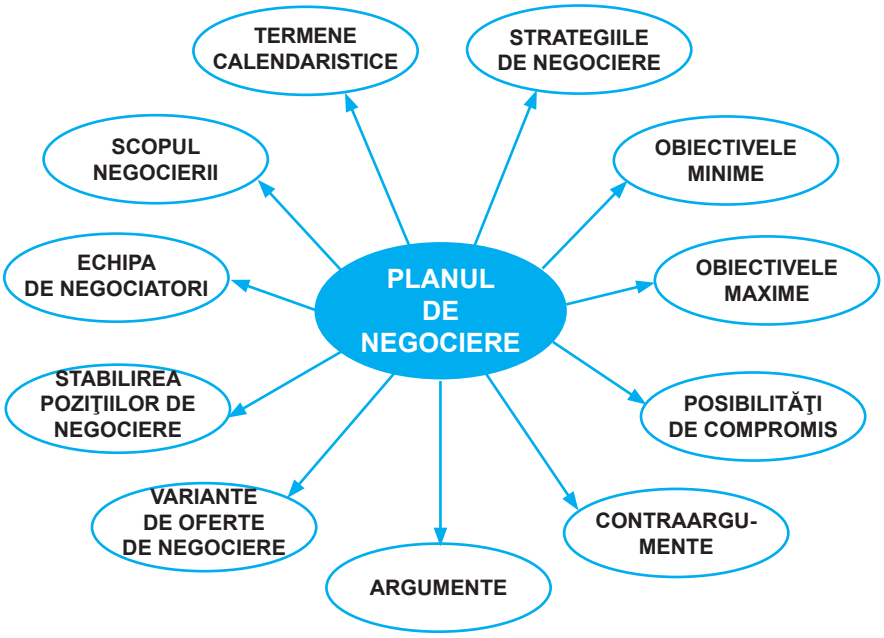


***Fig. 8** Elementele planului de negociere*

- echipa de negociere parteneră şi modul în care membrii acesteia colaborează;
- rezultatele consultării cu ceilalţi membri ai echipei, cu scopul obţinerii unui impact major asupra oponenţilor.

Avantajele întocmirii unui plan de negociere sunt multiple:

- negociatorul are posibilitatea minimalizării efectului unor divergenţe, prin pregătirea de argumente temeinice;
- membrii echipei pot fi coordonaţi eficient, astfel încât contribuţia fiecăruia să conducă la atingerea scopului propus;
- se pot face modificări ale obiectivelor în procesul derulării negocierilor, atunci când acestea sunt complexe şi de lungă durată;
- permite evaluarea costurilor concesiilor făcute.

În elaborarea planului de negociere, negociatorul se bazează pe anumite supoziţii şi ipoteze, care urmează să fie verificate şi completate sau chiar modificate, în desfăşurarea propriu-zisă a negocierii. Astfel, se vor putea adopta soluţii creative, care n-au fost vizibile de la bun început, care să răspundă în mod pertinent evoluţiei negocierii. De aceea, este necesară elaborarea unui plan care să poată urmări pe parcursul negocierii devierile de la strategia preconizată şi să reorienteze structurarea acesteia, pentru rundele următoare de tratative. O pregătire flexibilă va conduce la elaborarea unui plan realist.

Înainte de întocmirea planului de negociere, negociatorul trebuie să-şi fixeze clar obiectivele şi să obţină cât mai multe informatii, pe baza cărora să poată stabili configuraţia elementelor fundamentale care conturează structura negocierii (obiectul, contextul) şi raportul dintre părţi. Negocierea

pe echipe presupune urmarea de către membrii grupului a unui plan elaborat, astfel încât să se evite unele divergenţe care pot fi speculate de adversări.

Argumentarea şi ***contraargumentarea*** au un rol deosebit de important în cadrul planului de negociere, acestea putând influenţa în mod decisiv evoluţia procesului de negociere.

Argumentarea are ca scop obţinerea adeziunii partenerului pe baza unor argumente bazate pe generalizare, pe relaţia cauză–efect, pe analogie, comparaţie, ilustrare etc. Argumentaţia realizată trebuie să fie cât mai convingătoare, dar mai ales să fie susţinută cu probe, mostre de produse, fotografii, grafice, articole, demonstraţii, toate acestea combinate cu o abordare afectivă. O argumentare solidă poate determina partenerul de discuţie să îşi reducă pretenţia iniţială.

Argumentarea operează cu dovezi care susţin punctul de vedere al vorbitorului şi se concretizează în:

- afirmaţii;
- raţionamente;
- opinii ale unor autorităţi unanim recunoscute;
- probe materiale;
- demonstraţii.

În pregătirea argumentelor, trebuie ţinut seama de respectarea unor reguli de prezentare:

- exprimarea clară, concisă, fără digresiuni, prin fraze scurte;
- evitarea confuziilor;
- prezentarea unor fapte concrete, şi nu abstracte;
- folosirea de dovezi corecte, relevante, complete;
- utilizarea imaginilor pentru exprimarea plastică a ideii;
- formularea pozitivă a argumentelor.

Contraargumentarea presupune o bună pregătire, abilitate, tact, pentru a identifica ideile principale, concluziile şi efectele argumentelor celui care argumentează şi pentru construirea propriilor argumente. Trebuie evitată prezentarea de contraargumente sau de contrapropuneri, imediat după ce a fost emisă propunerea din partea partenerilor. Contraargumentarea trebuie să se bazeze pe depistarea şi evidenţierea unor greşeli în argumentaţia partenerului şi pe emiterea de obiecţii, pretexte obiective sau subiective.

2.5.2. Dosarele de negociere

Pregătirea negocierii se bazează pe o amplă activitate de culegere a informaţiilor. Acestea pot fi structurate pe aspecte legate de: produs, mediul economic, cadrul particular al afacerii, antecedentele relaţiei.

Dosarul tehnic cuprinde un set de informaţii legate de specificaţiile tehnice ale produselor şi ale serviciilor. În cele mai multe cazuri, pentru negocierea produselor de serie, care există deja pe piaţă, este suficientă

ŞTIAI CĂ...?

Aristotel a identificat **sursele** care dau forţă argumentării: ***etosul*** (apelul la principii şi norme), ***patosul*** (apelul la sentimente), ***logosul*** (apelul la raţiune, logică).

prezentarea unor prospecte, care cuprind caracteristicile produsului, standarde, norme de calitate.

Fişele tehnice ale produselor se înaintează partenerilor de afaceri cu câteva săptămâni înaintea începerii negocierilor. Este important ca aceste fişe să conţină, exact exprimate, caracteristicile tehnice şi de calitate ale produselor.

Dosarul comercial cuprinde informaţii referitoare la condiţiile de preţ şi la condiţiile de comercializare a produsului. Fişa tehnică este însoţită şi de fişa comercială, care are caracter confidenţial.

Fişa comercială cuprinde, de regulă, informaţii referitoare la:

- condiţiile comerciale care vor fi negociate, comparativ cu cele ale firmelor concurente sau cu cele obţinute la alte tranzacţii;
- informaţii privind conjunctura pieţei şi evoluţia acesteia în perioada următoare;
- nivelul minim sau maxim al preţului;
- clauze contractuale privitoare la condiţiile de livrare, felul ambalajului, mijloacele şi căile de transport, garantarea plăţii pentru vânzările pe credit.

Dosarul privind conjunctura pieţei cuprinde informaţii referitoare la evoluţia şi tendinţele pieţei pentru produsul care urmează să fie tranzacţionat. Sunt utilizate cu precădere informaţiile oferite de studiile de piaţă elaborate de firme de specialitate.

Dosarul privind conjunctura pieţei cuprinde:

1. materiale cu informaţii atât de ordin tehnic, cât şi de ordin comercial, referitoare la contractele încheiate de firmele concurente, cum ar fi:

- caracteristicile clienţilor existenţi şi potenţiali;
- portretul-robot al clienţilor-ţintă;
- numărul cumpărătorilor de top;
- locul ocupat de produsele firmei pe piaţă;
- legislaţia în domeniul comercializării produselor;
- locul de unde cumpără clientul în prezent;
- modalităţi prin care clientul află de existenţa produsului;
- preţurile practicate pe piaţă.

2. analize privind măsurile de politică comercială, nivelul impozitelor şi al taxelor, puterea economică a monedei naţionale, infrastructura etc., precum:

- dimensiunea pieţei ţintă (numărul de clienţi, volumul cumpărăturilor efectuate);
- tendinţele pieţei actuale şi de perspectivă;
- ritmul înnoirii şi al diversificării gamei sortimentale;
- beneficiile urmărite de client la achiziţionarea produsului.

IMPORTANT!

Reguli pentru a transmite eficient informaţiile

- Conştientizează informaţiile pe care trebuie să le transmiţi interlocutorilor, având în vedere (anticipând) comportamentu acestora.
- Asumă-ţi răspunderea pentru afirmaţiile făcute.
- Solicită direct ceea ce doreşti.
- Fii concis în explicaţii, fără să ascunzi implicaţiile acceptării propunerii.
- Precizează cu fermitate avantajele propunerilor făcute.
- Pregăteşte-te pentru eventuale obiecţii, demontează-le înainte de a fi formulate.
- Păstrează-ţi calmul, nu te enerva.
- Nu uita să mulţumeşti interlocutorilor pentru atenţia acordată.

Dosarul concurenţei permite cunoaşterea posibilităţilor industriale şi comerciale ale firmelor prezente pe piaţă, comportarea produselor concurente în consum. Identificarea unor probleme de ordin calitativ şi tehnic, precum şi a nemulţumirilor clienţilor acestor firme constituie un atu pentru echipa de negociatori, mărind şansele încheierii unui contract avantajos.

Firmele concurente sunt constituite din agenţii economici care produc sau comercializează produse sau servicii similare cu cele ale firmei.

Dosarul concurenţei cuprinde:

- indicatori de marketing: gama de produse oferite, reputaţia produsului pe piaţă, atractivitatea preţurilor, caracteristicile tipice ale produsului, caracteristicile unice ale produsului;
- indicatori financiari: profit, evoluţia mijloacelor fixe, *cash-flow* (lichidităţi), direcţia investiţiilor (cercetare-dezvoltare, producţie, personal etc.);
- tendinţele în cercetare-dezvoltare, în producţie;
- punctele tari/slabe ale produsului firmei, comparativ cu cele ale concurenţei;
- asemănările/deosebirile produsului faţă de cele ale concurenţei;
- nevoile şi dorinţele clienţilor-ţintă;
- cota de piaţă (în creştere, în declin sau stabilă);
- prezentarea produselor care urmează să fie lansate;
- schimbările intervenite la nivelul canalelor de distribuţie;
- noile segmente de piaţă pe care se acţionează;
- schimbările intervenite în tacticile promoţionale;
- noile spaţii de producţie, desfacere, service.

Dosarul partenerului de negociere este foarte important, deoarece oferă echipei de negociatori informaţii suficiente şi pertinente despre viitorul partener de discuţie.

Dosarul partenerului de negociere cuprinde date referitoare la:

- situaţia materială şi financiară a partenerului de afacere;
- sediul acestuia;
- situaţia bunurilor materiale aflate în patrimoniu;
- capitalul financiar (cifra de afaceri), capitalul valutar;
- situaţia creditelor primite şi nerambursate;
- băncile care îi garantează solvabilitatea (referinţele bancare privind bonitatea);
- relaţiile cu alte firme de pe piaţă;
- situaţia bilanţului pe ultimul an şi la zi;
- relaţiile pe care le are cu autorităţile statului;
- profitul realizat în ultimii ani;
- politica de investiţii;

- organizarea muncii (personal calificat, metode perfecţionate de organizare a muncii);
- clientela fidelă (baza pentru menţinerea performanţelor economico-financiare în viitor).

Dosarul economico-financiar cuprinde informaţii referitoare la instituţiile bancare şi financiare dispuse să finanţeze anumite proiecte, precum şi condiţiile minimale de acordare a fondurilor. Stabilirea certă a condiţiilor de creditare poate face obiectul unei alte runde de negocieri

Obiectivele economice complexe au nevoie de o bună susţinere financiară. Aceasta este realizată, de regulă, de instituţiile bancare şi financiare.

În situaţia în care partenerul de afacere nu şi-a asigurat mijloace de plată suficiente, prin propriile eforturi sau relaţii, echipa de negociere poate să contacteze mai multe surse potenţiale de finanţare, astfel încât contractul să poată fi încheiat.

2.5.3. Documente referitoare la cumpărător

Un furnizor poate realiza o **documentaţie a cumpărătorului**, ca instrument util, cu informaţii care permit realizarea unei analize consistente şi pregătirea temeinică a negocierii.

Documentaţia cuprinde următoarele capitole:

- **Introducerea**, cu informaţii de bază despre client: numele, adresa, persoanele de contact din firmă, activitatea principală, descrierea factorilor ce influenţează comportamentul de cumpărare, clauzele comerciale uzuale, principalii concurenţi;

- **Analiza potenţialului comercial**, cu informaţii despre evoluţia achiziţiilor din ultimii ani pentru un produs;

- **Analiza mediului economic**, pentru a evidenţia factorii care pot afecta activitatea compărătorului, având în vedere faptul că obiectivele şi strategiile acestuia pot fi:
  - *financiare*: pragul de rentabilitate al firmei;
  - *de marketing*: creşterea cotei de piaţă cu un anumit procent;
  - *de producţie*: creşterea calităţii produselor.

- **Analiza comparativă**, care pune în evidenţă măsura în care produsul oferit satisface nevoile cumpărătorului, comparativ cu firmele concurente. Se evaluează în termeni reali poziţia proprie faţă de concurenţă.

- **Analiza SWOT**, care evidenţiază un rezumat al analizei, precizând clar oportunităţile, ameninţările, punctele forte şi punctele slabe ale produsului oferit.

IMPORTANT!

Dacă este realizată corect, analiza SWOT vă permite să vă concentraţi asupra punctelor-cheie şi să puteţi decide dacă firma voastră îşi poate îndeplini planul, identificând totodată şi condiţiile în care o va face. Este foarte important să fiţi sinceri în aprecierea punctelor tari şi a celor slabe.

Nu uita că punctul tare al unei firme poate fi punctul slab al alteia!

EXEMPLU DE ANALIZĂ SWOT

Puncte tari:
- Tehnologie superioară;
- Personal cu înaltă calificare;
- Organizare optimă a procesului de distribuţie.

Puncte slabe:
- Lipsa capitalului pentru investiţii;
- Reţea de vânzare slab dezvoltată;
- Practicarea unor preţuri ridicate;
- Cunoaşterea insuficientă a pieţei.

Oportunităţi de piaţă:
- Apariţia unor tehnologii performante;
- Posibilitatea utilizării internetului în efectuarea tranzacţiilor;
- Existenţa unor sisteme de transport economice.

Ameninţări – riscuri:
- Eliminarea barierelor vamale pe piaţa naţională;
- Diminuarea resurselor de materii prime;
- Legislaţie severă privind poluarea mediului înconjurător;
- Standarde de calitate.

SCHEMĂ RECAPITULATIVĂ

1. Elementele planului de negociere
- scopul negocierii;
- obiectivele minime şi maxime;
- modul şi poziţiile de tratare;
- oferte de negociere;
- argumente şi contraargumente;
- posibilitatea de compromis.

2. Dosarele de negociere
- Dosarul tehnic;
- Dosarul comercial;
- Dosarul privind conjunctura pieţei;
- Dosarul concurenţei;
- Dosarul partenerului de negociere;
- Dosarul economico-financiar.

TEME ŞI APLICAŢII

1. Ce elemente conţine planul de negociere?
2. Ce deosebire există între argumentare şi contraargumentare? Exemplifică.
3. Ce factori sunt implicaţi în asigurarea eficienţei negocierii?
4. Enumeră informaţiile din fişa comercială.
5. Enumeră elementele dosarului partenerului de negociere.
6. Susţine cu argumente următoarea afirmaţie:
„Negocierea este un tip de interacţiune umană în care, pe parcursul negocierii, partenerii de afacere sunt, în acelaşi timp, în relaţii de interdependenţă şi separaţi prin interese divergente.”
7. Întocmeşte dosarul unui partener de negociere.
8. Realizează schiţa unui program de negociere comercială a preţului produsului ciocolata „Milka”.
9. Realizează documentaţia necesară pentru prezentarea a două firme concurente firmei COCA COLA.
10. Realizează un model de analiză SWOT pentru un supermarket din localitatea ta.

TEMĂ DE REFLECȚIE

Comentaţi afirmaţia:
„Pentru a reuşi în viaţă e foarte simplu. Lucraţi tot timpul. Să nu daţi niciodată atenţie orei. Să nu aveţi pendulă în biroul sau laboratorul dvs. Să nu părăsiţi o lucrare pe care nu aţi terminat-o. Nu munca omoară, ci sângele rău.“

T.A. Edison

TEST DE AUTOEVALUARE

I. Stabileşte litera corespunzătoare răspunsului corect: **2,5 puncte**

1. În cazul tranzacţiilor internaţionale, faza de pregătire a negocierii este:
- **a)** mai scurtă, pentru că informaţiile preliminare se culeg direct de la sursă;
- **b)** mai lungă, pentru că informaţiile se culeg cu dificultate;
- **c)** mai lungă, pentru că nu se pot atinge obiectivele propuse;
- **d)** mai lungă, pentru că se aşteaptă o atitudine reticentă din partea echipei partenere.

2. În aprecierea concurenţei, este o greşeală frecventă:
- **a)** definirea cu certitudine a obiectivelor;
- **b)** ignorarea concurenţei;
- **c)** organizarea timpului partenerilor de discuţie;
- **d)** toate acestea la un loc.

3. În logistica negocierilor, un element important îl constituie:
- **a)** tatonările;
- **b)** trimiterile de oferte;
- **c)** stabilirea echipei;
- **d)** alegerea vestimentaţiei;
- **e)** toate acestea la un loc.

4. Echipa de negociatori este formată din specialişti pregătiţi în domeniul:
- **a)** comercial;
- **b)** tehnic;
- **c)** juridic;
- **d)** financiar;
- **e)** toate acestea la un loc.

5. Mandatul de negociere este:
- **a)** un document secret;
- **b)** diferit de planul de negociere;
- **c)** formulat în formă scrisă şi semnat de managerul general al firmei;
- **d)** toate acestea la un loc.

II. Asociază cifrele din coloana A cu literele din coloana B, în cazul în care există o corelaţie între noţiunile din prima şi definiţiile din a doua. **2 puncte**

A	B
1. Planul de negociere	**a.** specificaţii tehnice, prospecte, standarde, norme de calitate.
2. Dosarul tehnic	**b.** indicatori de marketing, analiza SWOT, produse ce vor fi lansate.
3. Fişa comercială	**c.** condiţiile comerciale în raport cu concurenţa, analiza conjuncturii pieţei, nivelurile de preţ, clauzele contractuale.
4. Dosarul concurenţei	**d.** scopul, obiectivele minime, obiectivele maxime, variante de oferte, argumente, contraargumente.

III. Notează cu A (adevărat) sau F (fals) următoarele afirmaţii. Reformulează corect. **4,5 puncte**

1. Locul de desfăşurare a negocierii poate fi numai la sediul partenerului de afacere.

2. Motivând că mandatul său este limitat, negociatorul urmăreşte să reducă pretenţiile partenerului de negociere.

3. Tratativele pot fi programate cu o oră înainte de terminarea programului instituţiei.

4. Aşezarea echipelor la masa negocierilor este o problemă organizatorică şi tactică în acelaşi timp.

5. Ordinea de zi a negocierilor cuprinde secţiuni pe genuri de activitate, în funcţie de caracterul obiectului care se negociază.

6. În stilul cooperant, partenerul de negociere este lăsat să-şi impună punctul de vedere încă de la începutul discuţiei.

7. Ordinea de zi se distribuie membrilor echipei partenere cu cel puţin o lună înainte de începerea negocierii.

8. Dosarul economico-financiar cuprinde informaţii referitoare la instituţiile bancare şi financiare dispuse să finanţeze anumite proiecte.

9. Firmele concurente sunt constituite din agenţii economici care produc sau comercializează produse sau servicii similare cu cele ale firmei.

NOTĂ: **Se va acorda 1 punct din oficiu.**

EXERCIŢIU DE SIMULARE

I. Împărţiţi clasa în două echipe, A şi B (firma A – vânzător, firma B – cumpărător). Stabiliţi obiectul de activitate şi alegeţi denumirea firmei. Pregătiţi-vă apoi pentru negociere, pe baza documentaţiei precizate mai jos, la punctul 1.

Parcurgeţi următoarele etape:

1. Realizaţi documentaţia necesară pentru negocierea cu firma parteneră. Aceasta ce va conţine:

- aprecierea propriei poziţii;
- informaţii despre poziţia partenerilor (eventual date culese de pe site-urile oferite de INTERNET);
- informaţii cu privire la concurenţă.

2. Plecând de la informaţiile obţinute la punctul 1, constituiţi echipele de negociatori.

3. Realizaţi un plan de negociere.

4. Desfăşurati procesul de negociere.

5. Înregistraţi procesul de negociere video şi audio.

6. Analizaţi şi interpretaţi rezultatele negocierii, pe baza înregistrărilor realizate.

II. Schimbaţi rolurile. Firma A este cumpărător, iar firma B este vânzător. Reluaţi procesul menţionat la punctul 1.

III. Realizaţi o fişă de autoevaluare a activităţii, în care rezultatele să fie apreciate cu atributele: Foarte Bine, Bine, Satisfăcător, Insuficient.

Strategii, tehnici şi tactici de negociere

3

3.1. Analizarea factorilor care stau la baza alegerii strategiei de negociere

3.1.1. Conjunctura internă şi internaţională
3.1.2. Resursele financiare, umane şi materiale
3.1.3. Posibile acţiuni ale partenerului

3.2. Identificarea tipului de strategie de negociere adecvat

3.2.1. Strategii directe şi strategii indirecte
3.2.2. Strategii de negociere cooperativă şi strategii de negociere conflictuală

3.3. Tactici şi tehnici în negociere

3.3.1. Alegerea tacticilor şi tehnicilor de negociere
3.3.2. Tehnici de negociere
3.3.3. Tactici de negociere

3.4. Elaborarea şi negocierea ofertelor

3.4.1. Elaborarea ofertelor
3.4.2. Negocierea ofertelor
3.4.3. Stabilirea rezultatelor negocierilor
3.4.4. Analizarea rezultatelor negocierilor

După studierea acestui capitol, veţi fi capabili:

- **să analizaţi factorii care stau la baza alegerii strategiei;**
- **să identificaţi tipul de strategie de negociere adecvat;**
- **să alegeţi tacticile şi tehnicile adecvate;**
- **să determinaţi etapele negocierii ofertelor.**

CUVINTE-CHEIE

- **Strategie**
- **Conjunctură**
- **Pragmatism**
- **Persuasiune**

3.1. ANALIZAREA FACTORILOR CARE STAU LA BAZA ALEGERII STRATEGIEI DE NEGOCIERE

În condiţiile pieţei actuale, în care tot mai multe firme se specializează în realizarea de schimburi comerciale cu parteneri interni şi externi, importanţa negocierilor comerciale şi gradul lor de dificultate înregistrează o creştere remarcabilă.

Interesele variate ale participanţilor la negociere şi, de cele mai multe ori, conflictul de interese, nu pot fi soluţionate decât prin aplicarea corectă a *principiilor de desfăşurare a negocierilor* şi prin *comunicarea adecvată* a intenţiilor, prin formularea unei argumentaţii care să permită obţinerea efectului scontat.

Scopul oricărei negocieri nu trebuie să fie acela de a „câştiga" negocierea cu orice preţ, ci de a „câştiga" prin afacerea negociată.

Totalitatea obiectivelor prevăzute pentru a fi urmărite în procesul negocierii, precum şi ansamblul deciziilor adoptate în vederea atingerii acestora, al căilor posibile şi al resurselor disponibile constituie **strategia de negociere**. Aceasta include atât etapa de pregătire, cât şi desfăşurarea propriu-zisă a negocierii.

Alegerea unei strategii de negociere de succes trebuie realizată pe baza următoarelor elemente:

- scopurile stabilite pentru viitoarele negocieri;
- aprecierea poziţiei şi a scopurilor partenerului;
- prezenţa şi puterea concurenţei.

Negocierea bazată numai pe valorificarea experienţei şi flerului lasă din ce în ce mai mult locul celei pregătite temeinic, având ca scop diminuarea sau chiar evitarea riscului datorat factorilor imprevizibili, elementelor-surpriză care pot apărea în afacerile economice interne şi internaţionale.

Dintre factorii care stau la baza alegerii strategiei de negociere, cei mai importanţi sunt:

- conjunctura internă şi internaţională;
- resursele financiare, umane şi materiale;
- posibilele acţiuni ale partenerului.

3.1.1. Conjunctura internă şi internaţională

Factorii care definesc conjunctura internă şi internaţională a negocierilor sunt:

- situaţia economică şi politică, strategiile şi programele de dezvoltare ale statelor partenere;
- perspectivele pe termen scurt, mediu şi lung ale economiilor acestora;
- legislaţia şi uzanţele comerciale, reglementările de politică comercială şi cele financiar-valutare;
- capacitatea pieţei şi delimitarea segmentului de piaţă căruia i se adresează produsele exportate sau de la care urmează să provină importurile;

- condiţiile de promovare şi distribuţie;
- condiţiile de transport;
- starea economică şi financiară a partenerului;
- solvabilitatea şi reputaţia comercială a partenerului;
- identificarea surselor de finanţare;
- documentarea asupra concurenţei, atât în ideea unor eventuale cooperări, cât şi a combaterii unor acţiuni de concurenţă neloială;
- aspecte cum sunt cele climatice, etnice, politice, juridice, ştiinţifice, artistice, sociale, religioase etc.

3.1.2. Resursele financiare, umane şi materiale

Ca orice activitate umană, negocierea presupune utilizarea unui întreg arsenal de resurse financiare, materiale şi umane.

Resursele financiare sunt asigurate prin funcţiunea financiar-contabilă a întreprinderii, în baza unui plan anual de finanţare. În vederea asigurării resurselor financiare necesare unor nevoi suplimentare ce pot apărea în anumite perioade, se poate apela la credite bancare.

Negocierile pot fi costisitoare atât pentru gazde, cât şi pentru oaspeţi, în situaţia în care implică deplasări, în special cu ocazia întâlnirilor internaţionale. Cheltuielile de organizare sunt mai ridicate în acest caz pentru gazde, acestora revenindu-le sarcinile organizatorice.

Pentru **echipele vizitatoare**, participarea la negocieri care necesită o deplasare cu durata de o săptămână implică cheltuieli pentru:

- bilete de transport (tren sau avion);
- camere de hotel;
- mese la restaurant;
- călătorii cu maşina sau cu trenul, pe durata negocierii;
- materiale auxiliare;
- chiria pentru sala de şedinţe;
- cadouri pentru partenerii de afaceri;
- asigurări obligatorii;
- activităţi recreative;
- alte cheltuieli de întreţinere.

Putem aprecia că toate aceste costuri se pot ridica minimum la suma de 3000 EUR, pentru fiecare delegat. În locuri în care costurile serviciilor sunt mai ridicate (cum ar fi Tokio), suma estimată poate fi dublă. De precizat că aceste costuri nu includ nici remuneraţia salariaţilor, nici pierderile de productivitate.

Cheltuielile ce revin **gazdelor** pot acoperi:

- spaţii pentru întâlniri;
- transport local;
- materiale auxiliare;
- reuniuni mondene;
- cadouri pentru invitaţi.

La aceste costuri se adaugă salariile membrilor echipei de negociere şi pierderile de productivitate.

TEMĂ DE REFLECȚIE

Comentaţi afirmaţia:
„Negocierea este un tip de confruntare cu riscuri şi ar însemna o îndrăzneală prea mare să te angajezi la ea fără minimum de reflecţie.“
L. Bellenger – (Stratégies et tactiques de négociation)

Resursele materiale reprezintă totalitatea materiilor prime, materialelor, pieselor, subansamblurilor, materialelor noi şi refolosibile, formelor de energie, pe care o firmă le foloseşte pentru a-şi desfăşura activitatea.

Aceste resurse se asigură printr-o activitate complexă care implică aprovizionare şi completare permanentă a bazei materiale şi care constă în:

- identificarea şi stabilirea volumului şi structurii materiale şi energetice necesare;
- fundamentarea tehnico-economică a planului şi a programelor de aprovizionare materială şi energetică a unităţii;
- dimensionarea pe bază de documentaţie tehnico-economică a consumurilor materiale şi energetice;
- prospectarea pieţei interne şi a celei externe, pentru găsirea celor mai bune soluţii de aprovizionare cu resurse materiale;
- alegerea furnizorilor ale căror oferte prezintă cele mai avantajoase condiţii economice;
- negocierea şi concretizarea relaţiilor cu furnizorii aleşi, acţiune care implică stabilirea prin acord de voinţă a tuturor condiţiilor de livrare între parteneri;
- finalizarea relaţiilor de vânzare-cumpărare prin emiterea comenzilor şi încheierea de contracte comerciale;
- urmărirea derulării contractelor de asigurare a resurselor materiale, întocmirea fişelor de urmărire operativă a aprovizionării;
- asigurarea condiţiilor normale de recepţionare a resurselor materiale;
- organizarea raţională a sistemelor de servire ritmică a resurselor materiale;
- controlul sistematic al stocurilor;
- urmărirea şi controlul resurselor materiale şi energetice pe destinaţii de consum.

Resursele umane influenţează reuşita unei negocieri, prin capacităţile individuale ale fiecărui membru al echipei, prin modul în care aceştia interacţionează şi prin profesionalismul conducătorului echipei.

Orice activitate de negociere presupune existenţa unei echipe de **negociatori**. Marile companii pregătesc permanent, prin simulări, un număr de negociatori foarte buni. De cele mai multe ori, se apelează la „echipe de şoc” (cunoscute în domeniu sub numele de „tiger teams”), care au sarcina expresă de a salva situaţiile extrem de grele ce pot apărea pe durata tratativelor.

Negociatorul poartă întreaga răspundere şi se bucură de totala încredere a companiei, atunci când acţionează în numele ei. El trebuie să dispună de următoarele calităţi:

INTELIGENȚĂ PRAGMATICĂ

Pentru a se bucura de succes, negociatorul nu trebuie să permită părţii adverse să vadă decât ceea ce serveşte cel mai bine scopurilor sale strategice, lucru care necesită o combinaţie de onestitate şi disimulare, o mascare a unor aspecte legate de negociere, fără a se încălca principiile de etică.

RĂBDARE

Având în vedere că negocierile pot fi epuizante, fiecare ofertă generând o nouă contraofertă, această calitate este indispensabilă oricărui negociator.

CAPACITATE DE ADAPTARE

Se reflectă prin modul rapid de a acţiona decisiv în orice situaţie neprevăzută.

CAPACITATE DE A IMPROVIZA

Spontaneitatea reprezintă un atu uriaş pentru succesul la masa tratativelor.

REZISTENȚĂ

Chiar dacă negocierea este, în primul rând, o activitate cerebrală, ea poate deveni solicitantă şi din punct de vedere fizic. Negociatorul trebuie să fie disponibil pentru toate şedinţele de negociere, chiar dacă ziua de muncă se prelungeşte peste opt ore. În deplasare, apar factori suplimentari care influenţează rezistenţa, ca: oboseala călătoriei, schimbările de climă, diferenţele de fus orar, specificul diferit al mâncărurilor, întâlnirile mondene prelungite până târziu.

SOCIABILITATE

Negocierea este, prin natura sa, un proces social. Talentul negociatorului de a întreţine cu partenerii o conversaţie agreabilă, pe teme din afara contextului profesional, nu face decât să favorizeze poziţia acestuia.

CAPACITATE DE CONCENTRARE

Concentrarea asupra aspectelor esenţiale ale tratativelor reprezintă o calitate obligatorie pentru negociator.

CAPACITATE DE EXPRIMARE

Oamenii care nu-şi pot comunica ideile sau nu sunt capabili să le înţeleagă pe cele exprimate de partenerii de dialog nu vor fi de prea mare folos la masa tratativelor.

SIMȚUL UMORULUI

Negocierea poate fi un proces foarte stresant şi ar putea exista momente în care apare tendinţa de a renunţa. Negociatorul trebuie să aibă un simţ al umorului foarte dezvoltat, pentru a nu se lăsa doborât de tensiunea negocierilor.

CALITĂȚI ORGANIZATORICE

Sunt necesare pentru a selecţiona, motiva şi controla o echipă de oameni care lucrează în condiţii de stres. Negociatorul trebuie să aibă capacitatea de a programa şi reprograma agenda de lucru, precum şi de a-şi supraveghea personalul în situaţii dificile. Logistica joacă un rol important, putând influenţa reuşita sau eşecul.

CAPACITATE DE AUTOEVALUARE

Se poate verifica cu ajutorul chestionarelor de autoselecţie.

ŞTIAI CĂ...?

În cultura multor ţări, există tactica extenuării fizice şi nervoase a adversarilor în scopul obţinerii de concesii, fapt pentru care o rezistenţă ridicată a negociatorului constituie un avantaj.

Chestionar de autoselecție

Răspunde cu DA sau NU la următoarele întrebări:

1. Dispun de timpul şi de atenţia necesară pentru a mă dedica acestor negocieri?
2. Sunt un membru experimentat al organizaţiei, capabil să conducă aceste tranzacţii?
3. Înţeleg cultura partenerilor mei de dialog, precum şi elementele de nuanţă din domeniul comercial?
4. Am negociat vreodată un contract major?
5. Forma mea fizică este suficient de bună pentru a mă implica într-un proces îndelungat şi stresant de negociere?
6. Dispun de calităţile organizatorice necesare pentru a conduce o echipă ai cărei membri nu sunt selectaţi de mine?
7. Dispun de priceperea tehnică pentru derularea negocierii?
8. Sunt capabil să lucrez între 14 şi 16 ore pe zi?
9. Colegii şi subalternii mă consideră un om răbdător?
10. Sunt considerat o persoană extrovertită?
11. Sunt capabil să-mi asum întreaga responsabilitate pentru rezultatul final al acestei negocieri?
12. Calităţile mele organizatorice sunt optime pentru conducerea echipei de negociere?
13. Am mai călătorit vreodată în străinătate, în interes de serviciu, pe perioade lungi?
14. Faptul că sunt plecat de acasă îmi va provoca o stare de disconfort afectiv?
15. Absenţa mea de acasă va provoca membrilor familiei mele mai mult decât o uşoară stare de disconfort afectiv?
16. Competenţele mele lingvistice sunt adecvate negocierilor?
17. Am mai lucrat vreodată cu un translator?
18. Sunt capabil să trăiesc în condiţii solicitante din punct de vedere fizic?
19. Pot să mă simt în largul meu în situaţii sociale neobişnuite?

Rezultatul evaluării:
Dacă ai dat răspunsul NU cel puţin la una dintre întrebări, te sfătuim să îţi reevaluezi posibilităţile de a îndeplini rolul de negociator.

IMPORTANT!

Pentru conştientizarea punctelor tale tari şi a celor slabe, cunoscutul trainer Andy Szekely propune următorul exerciţiu: „Fă o listă cu 10–12 persoane de încredere. Apoi sună-le şi întreabă-le care sunt trei lucruri pe care le apreciază la tine şi trei lucruri care consideră că te dezavantajează. După ce ai adunat toate datele, observă care sunt elementele bune care se repetă. Este un bun prilej să conştientizezi percepţia celorlalţi despre tine."

Alegerea conducătorului echipei implică două criterii, şi anume:
- abilitatea de a conduce echipa de negociere (indiferent de structura acesteia – tehnică sau comercială);
- gradul de responsabilitate sau de decizie pe care acesta şi-l poate asuma pe parcursul negocierilor.

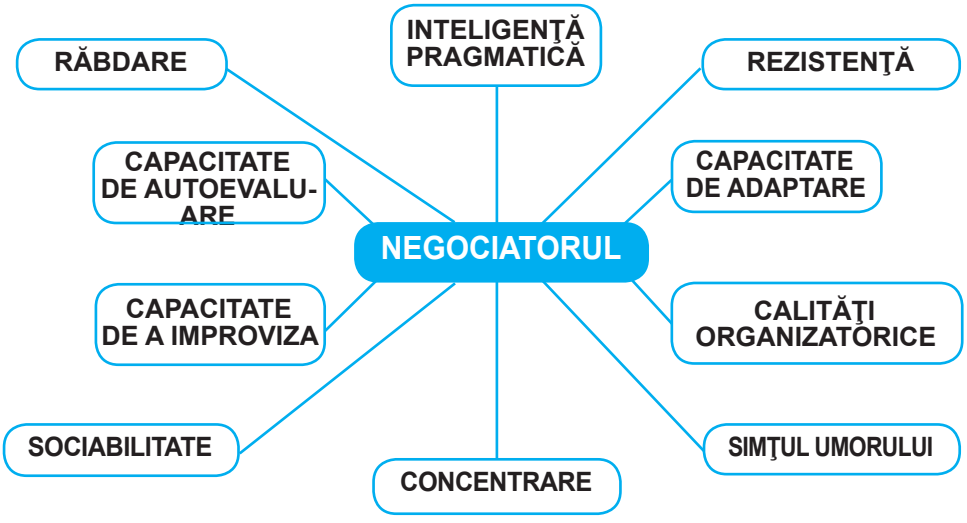


Fig. 1 *Calităţile comportamentale ale negociatorilor*

Pentru realizarea negocierii în cele mai bune condiţii, se apelează la **specialişti**, cu scopul examinării în detaliu a fiecărui aspect al problemei negociate.

Aceştia trebuie să posede:

- ► o cultură generală vastă;
- ► abilităţi practice;
- ► posibilitatea largă de informare;
- ► capacitate de comunicare;
- ► arta persuasiunii.

3.1.3. Posibile acţiuni ale partenerului

Alegerea strategiei de negociere este dependentă de acţiunile partenerilor de afaceri. Astfel, ei pot solicita:

- unele **informaţii suplimentare**;
- organizarea unei **teleconferinţe** rapide (care creează totodată posibilitatea de a sesiza stilul şi nivelul de profesionalism al părţii cu care se află în dialog);
- o **întâlnire preliminară**, cu rol de şedinţă operativă, de identificare a elementelor concrete care fac obiectul negocierii, de obicei scurtă, abordând direct subiectele cuprinse în solicitare;
- **declinarea ofertei** într-un mod civilizat (un refuz elegant lasă o uşă întredeschisă pentru posibile colaborări).

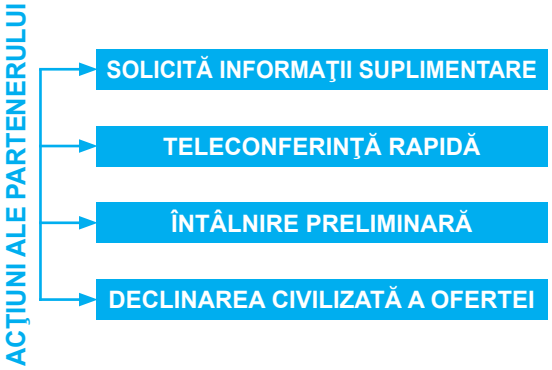


***Fig. 2** Acţiuni ale partenerului*

APLICAŢII

1. Realizează o scrisoare de prezentare a firmei voastre de exerciţiu.

2. Întocmeşte o cerere de ofertă către o firmă parteneră, după ce, în prealabil, ai analizat:

a) ofertele firmelor partenere;

b) preţurile produselor;

c) caracteristicile de calitate ale produselor oferite;

d) modul de îndeplinire a obligaţiilor contractuale.

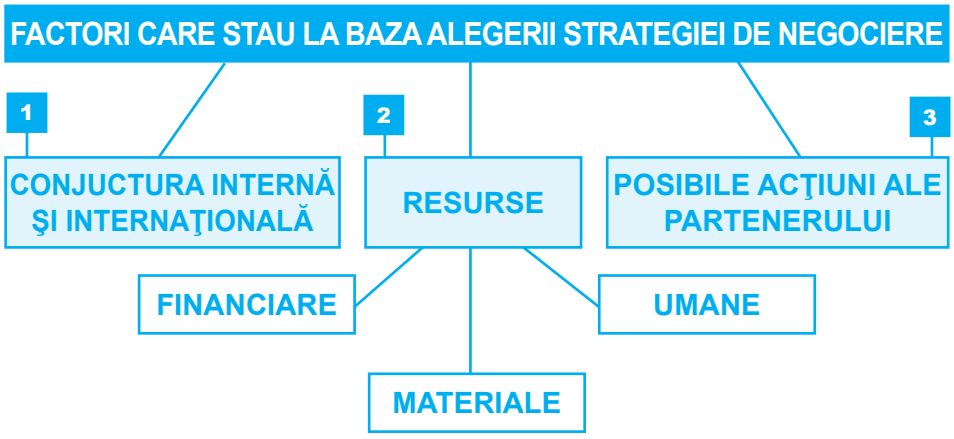
3. Realizează o fişă în care să evidenţiezi principalele trăsături ale negociatorilor. Pe baza acesteia, întocmeşte un chestionar de evaluare a negociatorilor.

4. Imaginaţi formulări care să denote toleranţa faţă de:

a) o pretenţie exagerată din partea echipei adverse de negociere;

b) argumentele inconsistente.

SCHEMĂ RECAPITULATIVĂ



TEST DE AUTOEVALUARE

I. Încercuieşte litera ce corespunde răspunsului corect:

1. Alegerea unei strategii de negociere trebuie să asigure:
a) aplicarea unilaterală a principiilor de desfăşurare a negocierilor;
b) satisfacerea intereselor ambelor părţi, în aceeaşi măsură;
c) o varietate de interese;
d) un anumit grad de dificultate în comunicare.

2. Nu constituie un element de informare în pregătirea temeinică a negocierii:
a) studierea atentă a partenerilor de negociere;
b) cunoaşterea situaţiei economice a partenerilor;
c) soluţionarea litigiilor;
d) studierea unor trăsături şi obiceiuri personale ale partenerilor.

3. Nu sunt factori de selecţie a strategiei de negociere:
a) conjunctura internă şi internaţională;
b) resursele materiale, financiare şi umane;
c) posibilele acţiuni ale partenerilor;
d) apartenenţa politică a negociatorilor.

4. Între căile de acţiune ale partenerilor de afaceri, nu se găseşte:
a) iniţierea unor dezbateri publice în mass-media;
b) solicitarea unor informaţii suplimentare despre obiectul negocierii;
c) organizarea unei teleconferinţe rapide;
d) declinarea civilizată a ofertei.

5. Analiza conjuncturii interne şi internaţionale, ca factor de alegere a strategiei de negociere, se referă între altele la:
a) resursele umane utilizate în procesul de negociere;
b) condiţiile de promovare şi distribuţie a produsului;
c) solvabilitatea şi reputaţia comercială a partenerului de negociere;
d) documentaţia privind concurenţa.

II. Asociază cifrele din coloana A cu literele din coloana B, dacă există o legătură între factorii de selecţie a strategiei de negociere din prima şi elementele componente din a doua.

A	B
1. Resurse financiare **2. Resurse materiale** **3. Resurse umane**	**a)** inteligenţă pragmatică **b)** cheltuieli privind expediţiile **c)** asigurări **d)** logistică **e)** simţul umorului **f)** capacitate de manipulare **g)** cheltuieli privind călătoriile de afaceri **h)** dotări cu mobilier **i)** imaginaţie exagerată

III. Notează cu A (adevărat) şi cu F (fals), reformulând corect.

1. Creativitatea este o trăsătură specifică resurselor umane.

2. Simţul umorului se explică prin capacitatea negociatorului de a se concentra asupra aspectelor esenţiale ale negocierii.

3. Orice detaliu de logistică poate constitui diferenţa dintre reuşită şi eşec în negociere.

4. Chestionarul de autoselecţie stă la baza analizei capacităţii negociatorului de a se autoevalua.

5. Negociatorii trebuie să fie interesaţi de posibilitatea încheierii tranzacţiei.

TEME

1. Identifică principalele resurse financiare necesare încheierii unei tranzacţii cu produse alimentare.

2. În realizarea unei negocieri cu o firmă de exerciţiu parteneră, având ca obiect cumpărarea unor produse, răspundeţi la următoarele cerinţe:

a) solicitaţi partenerului de afacere informaţii suplimentare privind oferta şi preţurile practicate;

b) refuzaţi oferta de preţ propusă, dar solicitaţi în acelaşi timp o reducere substanţială de preţ la anumite articole.

3.2. Identificarea tipului de strategie de negociere adecvat

CUVINTE-CHEIE
- **Abordare**
- **Atitudine**

În orice societate, schimbările tehnologice şi progresul cultural impun mereu schimbări ale mijloacelor folosite în confruntarea dintre două sau mai multe părţi aflate într-un proces de negociere. Cu toate acestea, natura conflictelor şi bazele politice, strategice şi tactice ale rezolvării acestora rămân fundamental aceleaşi, schimbându-se doar procedurile de abordare socială.

Negociatorii au de ales între mai multe strategii, oscilând între poziţia de concurenţă şi cea de cooperare (soluţia posibilă va fi o combinare a celor două). Fiecare negociere constituie o situaţie aparte, care necesită strategii specifice şi tactici corespunzătoare (Fig. 3).

Noţiunile de *cerere, ofertă, obiecţie, pretenţie, poziţie, concesie, compromis, argumentaţie, probă, tranzacţie* devin cele mai importante *puncte de fond* ale negocierii, dar **elementele de tactică şi strategie**, precum şi **cunoştinţele de psihologie** pot fi determinante în succesul acesteia. Pentru a ilustra această afirmaţie, apelăm la un exemplu care permite observarea importanţei tipului de strategie adoptat.

Exemplu

Un distribuitor de produse textile foarte cunoscut ajunge la faliment din cauza strategiei de negociere utilizate. Astfel, potenţialii clienţi erau lăsaţi să analizeze produsele, după care erau conduşi direct într-o încăpere special amenajată pentru cocktail. Fără a recurge la procedeul persuasiunii sau la o prezentare prealabilă, în prezenţa altor clienţi sau parteneri de conversaţie, beneficiind şi de compania unor persoane cu rol de animatoare, aici erau lăsaţi să decidă asupra actului de cumpărare. În paralel, cu ajutorul unor microfoane şi al unor camere video ascunse, potenţialii parteneri erau urmăriţi prin nişte pereţi speciali, iar comentariile lor erau atent ascultate. Acest mod neloial şi incorect de informare îl plasa pe vânzător într-o poziţie deosebit de avantajoasă, deoarece putea alege tipul de strategie adecvat pentru discuţiile care urmau. Astfel, cu cei hotărâţi să cumpere, distribuitorul negocia direct şi conflictual. Faţă de cei indecişi, aplica strategii indirecte şi cooperative, căutând să obţină maximum de avantaje în minimum de timp. Aceste metode au fost deconspirate, iar clienţii şi furnizorii, considerându-se ofensaţi, l-au boicotat, încetând încheierea afacerilor şi, prin aceasta, provocând falimentul distribuitorului.

Întâmplarea relatată mai sus este relevantă în sublinierea eficacităţii proceselor de negociere, precum şi a efectelor nefaste ale aplicării unor strategii de negociere neadecvate.

IMPORTANT!

În unele cazuri, partea care cedează prima poate fi considerată ca fiind într-o situaţie neavantajoasă, încurajând astfel cealaltă parte să ceară mai multe concesii. În alte condiţii, aceeaşi atitudine poate fi calificată drept semn de cooperare, care invită la reciprocitate.

Orice ofertă trebuie justificată cu argumente rezonabile. În elaborarea strategiilor şi a tacticilor de negociere, trebuie luate în considerare rezultatele pe termen lung ale activităţii.

Exemplu

Dacă un exportator face afaceri de câţiva ani cu acelaşi cumpărător şi este satisfăcut de relaţia existentă, atunci se adoptă o strategie de cooperare în negocieri. Aceasta înseamnă că ambele părţi vor fi dispuse să împartă informaţia, să facă reciproc concesii şi să caute un rezultat avantajos pentru ambele părţi. În schimb, un exportator fără experienţă va fi interesat mai mult de profituri rapide şi va alege o tactică competitivă.

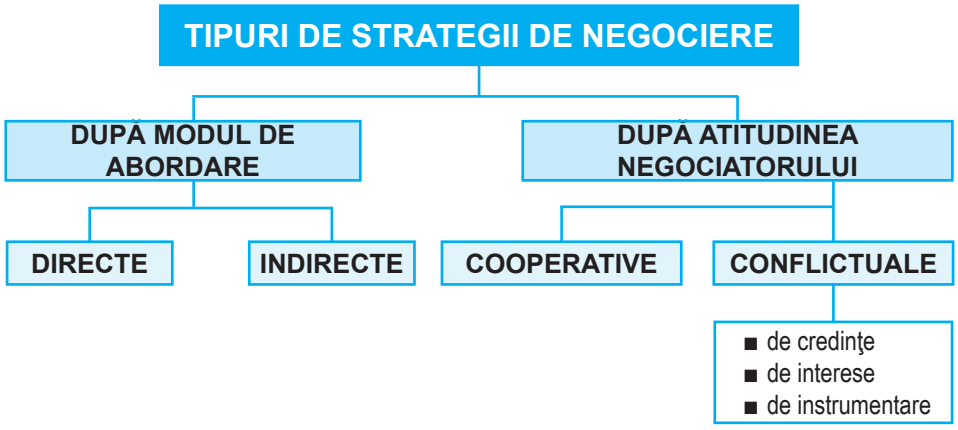


Fig. 3 *Tipuri de strategii de negociere*

În afacerile internaţionale, este în interesul ambelor părţi să se adopte o *strategie de cooperare*, care să conducă la stabilirea unei relaţii trainice, caz în care fiecare parte contribuie la realizarea cu succes a afacerii negociate. În cazul în care partenerul încearcă să-şi maximizeze propriile interese, se promovează o *strategie de concurenţă*. Cel mai potrivit este să se adopte o *strategie mixtă*, aspectele de cooperare prevalând spre sfârşitul negocierilor.

În cazul în care partenerul interpretează drept slăbiciune dorinţa de a coopera, este importantă pregătirea din timp a unei strategii alternative de concurenţă. Analog, dacă partenerul nu se poartă rezonabil şi aplică o strategie de concurenţă cu scopul obţinerii de mai multe concesii, atunci se va schimba modul de abordare a negocierilor.

Din exemplele prezentate anterior, este relevantă importanţa identificării corecte a tipului de strategie.

Diferenţierea **strategiilor de negociere** poate fi făcută în funcţie de modul de abordare şi de desfăşurare a tratativelor (directe şi indirecte), precum şi de caracterul acestora (cooperative şi conflictuale).

3.2.1. Strategii directe şi strategii indirecte

Strategiile directe şi strategiile indirecte se deosebesc prin modul de abordare a obiectului negocierii.

Strategii directe

Folosirea acestui tip de strategii este recomandată numai în cazurile în care *situaţia este sub control* şi există *siguranţa reuşitei* acţiunilor întreprinse. Prin urmare, se abordează direct subiectul şi se atinge ţinta dorită.

Strategiile directe sunt folosite atunci când raportul de forţe este *net favorabil*, iar *puterea de negociere* poate impune cu uşurinţă interesele în faţa partenerului, printr-o bătălie scurtă şi decisivă. Se recomandă aplicarea acestui tip de strategii în faţa unui adversar relativ mai slab.

Strategii indirecte

În cazul unui raport de forţe nefavorabil, se aleg soluţii de uzură, folosind strategii indirecte, mai ales *mijloacele psihologice*, cu scopul de a limita libertatea de acţiune şi/sau de mişcare a adversarului.

Strategia indirectă sau laterală dă rezultate optime atunci când *partenerul este mai puternic*. Trebuie să se ştie care sunt punctele slabe pe care partenerul încearcă să şi le mascheze, pentru ca, înainte de a fi atacate poziţiile-cheie, de cea mai mare importanţă, acesta să fie deja epuizat de conflicte sau divergenţe minore.

Partenerul poate fi atras spre subiecte colaterale, astfel încât să observe cât mai târziu strategia aplicată. Ansamblul acestor lovituri laterale bine mascate implică o gamă largă de mijloace psihologice, de *persuasiune* şi *sugestie*, care au ca scop limitarea libertăţii de decizie a adversarului. Această strategie reprezintă singura resursă de care mai pot dispune cei lipsiţi de putere şi de mijloace de presiune.

3.2.2. Strategii de negociere cooperativă şi strategii de negociere conflictuală

În funcţie de caracterul întâlnirii, determinat de atitudinea cooperantă sau ostilă a participanţilor, strategiile pot fi de natură cooperativă sau de natură conflictuală.

Strategii de negociere cooperativă

Prin acest tip de strategii, se urmăreşte stabilirea unui echilibru între **avantaje** şi **concesii**. De asemenea, se evită conflictul deschis, ocolindu-se folosirea mijloacelor agresive de presiune.

Un element cu consecinţe importante pentru strategia de negociere îl constituie *stabilirea concesiilor* pe care negociatorul le poate acorda. Aceasta necesită:

- evaluarea costurilor implicate;
- stabilirea momentului acordării lor;
- aprecierea a ceea ce se poate obţine în schimbul oferirii lor.

Managerii cu experienţă consideră că alegerea modului şi a momentului în care acordă concesiile este la fel de importantă ca şi valoarea lor. De exemplu, o mică concesie acordată poate crea partenerului impresia că „a dat lovitura”. Dacă partenerul consideră că obţine concesii valoroase, atunci devine mai cooperant, existând posibilitatea să propună oferte mai avantajoase.

Unii negociatori fac la început concesii mici sau nu le acordă deloc, aşteptând sfârşitul sesiunii de discuţii pentru a face oferta programată. Alţii practică acordarea concesiilor la începutul discuţiilor. De aceea, este de dorit să fie stabilite din timp câteva concesii de valoare, dar necostisitoare, pentru a fi prezentate în cazuri neprevăzute, în finalul negocierii. Mulţi negociatori aşteaptă concesiile din ultima clipă.

În abordarea unei strategii cooperative de negociere, partenerul de discuţii nu trebuie să fie considerat *adversar*.

ŞTIAI CĂ...?

În unele ţări, strategia acordării de concesii este considerată drept un semn de cooperare, care exprimă dorinţa de a obţine un rezultat reciproc avantajos.

Cel puţin la începutul discuţiilor, în cazul aplicării acestor strategii, se urmăreşte identificarea punctelor şi intereselor comune, tocmai pentru a crea cât mai multe oportunităţi de a cădea de acord cu partenerul şi de a-i oferi satisfacţie.

În strategiile de negociere cooperativă, se aplică următoarele reguli de conduită:

- Dacă vrei să fii ascultat, trebuie să fii primul care ascultă.
- Dacă vrei să fii înţeles, trebuie să îţi înţelegi mai întâi partenerul.
- Dacă vorbeşti calm, creşte probabilitatea de a ţi se vorbi la fel.
- Dacă te porţi prietenos, întâlneşti mai uşor prietenie.

Exemplu

În cursul unei negocieri a contractului colectiv de muncă dintre sindicatul şi conducerea unei fabrici de confecţii, liderul sindicatului anunţă sec: „3% este creşterea minimă pe care o putem accepta şi, din punctul nostru de vedere, nu este negociabilă. Trecem la punctul următor”. Înainte de a se aşeza, adaugă: „Asta ca să folosesc o exprimare mai delicată”.

Acţionând în spiritul strategiilor competitive, patronatul ar putea contraataca. Ar urma o ceartă prelungită în care fiecare dintre părţi şi-ar apăra vehement poziţia. Totul însă ar fi zadarnic şi greva nu va putea fi evitată. În spiritul strategiilor cooperative, directorul general nu răspunde provocării. În loc să contraatace, spre surprinderea tuturor, el spune calm: „Mă interesează foarte mult afirmaţia dumneavoastră cu privire la folosirea unei exprimări mai delicate. Sunt gata să ascult cu răbdare punctul dumneavoastră de vedere”. A urmat expunerea pe larg, iar firul discuţiilor a fost reînnodat. Consiliul de administraţie, la rândul său, a expus motivele care fac revendicarea dificilă, în ciuda oricărei bunăvoinţe. Greva nu a mai avut loc, iar negocierea creşterii salariilor a fost amânată ***(după William Ury).***

Strategii de negociere conflictuală

Înaintea alegerii tacticilor şi tehnicilor folosite la masa tratativelor, trebuie făcută o clarificare a caracterului cooperativ sau conflictual al negocierilor. Strategiile bazate pe forţă, aplicabile în condiţii de conflict deschis, sunt mai eficiente în acest caz decât cele cooperative.

Strategiile **conflictuale** sau **competitive** sunt acelea în care se caută să se obţină *avantaje, fără a face concesii* în schimbul lor. Sunt *dure* şi *tensionate* şi, mai întotdeauna, se bazează pe disproporţia puterii de negociere a părţilor.

Relaţiile de afaceri stabilite prin astfel de strategii pot fi *profitabile,* dar *nu şi rezistente în timp*, fiind puternic influenţate de schimbarea conjuncturii de piaţă. Mai jos, este prezentat un exemplu de negociere a preţului esenţial, pentru ilustrarea procesului de negociere bazat pe conflict deschis.

Dacă pe o anumită piaţă există o cerere mare pentru un anumit produs, nou-apărut, al unui furnizor unic, producţia fiind limitată, iar oferta insuficientă, acesta va profita de poziţia sa pe piaţă şi va cere un preţ exorbitant. O parte dintre cumpărătorii potenţiali vor accepta acest preţ, sub presiunea furnizorului, care nu admite alte condiţii de livrare.

IMPORTANT!

Pentru a înfrânge mai uşor rezistenţa partenerului, trebuie să respecţi următoarele sfaturi:

- Nu răspunde provocărilor.
- Nu întâmpina atacurile cu contraatacuri.
- Nu aplica principiul „ochi pentru ochi şi dinte pentru dinte”.
- Fii de acord cu unele propuneri.
- Dă dreptate interlocutorului, ori de câte ori ai ocazia.
- Ascultă-l cu atenţie, arată-i respect, cere-i scuze etc.

ŞTIAI CĂ...?

În ţările arabe, sistemul religios interzice dobânda sau comisioanele bancare, ca mod de obţinere de profit prin exploatarea altor oameni sau a câştigurilor acestora. Folosirea acestui element în decursul negocierilor comerciale creează astfel un conflict de mare intensitate şi foarte greu de conciliat între valorile fundamentale la care aderă partenerii, nu unul de natură raţională.

Odată cu apariţia pe piaţă a unui număr mare de alţi producători, la fel de buni, se modifică atât situaţia, cât şi *baza puterii de negociere a părţilor*. Clienţii vor căuta să renegocieze condiţiile contractuale cu vechiul furnizor, *impunând preţuri joase*. În caz contrar, colaborarea va înceta, conflictul rămânând astfel deschis.

Pentru atingerea rezultatelor scontate, este esenţial să se sesizeze din timp natura şi tipul conflictului. Acesta poate fi:
- conflict de credinţe şi preferinţe;
- conflict de interese;
- conflict de instrumentare.

a) Conflictele de credinţe şi preferinţe sunt determinate de diferenţele de ordin cultural şi perceptual dintre protagoniştii negocierii. Astfel, cauzele pot fi de natură *politică*, *religioasă*, *ideologică* sau *psihosenzorială*. De regulă, conflictele de acest fel duc la epuizarea partenerului, deoarece sunt persistente, fiind posibil chiar să ia amploare. Pot apărea însă şi situaţii în care părţile implicate nu ajung la un consens.

b) Conflictele de interese sunt generate de cauze materiale şi financiare, fiind legate, cel mai adesea, de surse de materii prime, de debuşee, de împărţirea câştigurilor, de concurenţă.

c) Conflictele de instrumentare apar în situaţia în care părţile aderă la acelaşi obiectiv final, dar apar divergenţe procedurale faţă de căile, metodele şi mijloacele folosite pentru atingerea acestuia. Strategiile competitive generează tactici de influenţă negativă şi agresivă precum *avertismentul*, *ameninţarea directă* şi *represaliile.*

Indiferent de locul desfăşurării şi de participanţi, negocierile fac apel la:
- logică;
- retorică;
- teoria argumentării;
- tehnicile de persuasiune.

Negocierea, ca formă concentrată de comunicare, tinde să devină, prin valorile materiale sau imateriale tranzacţionate, un mod foarte des întâlnit de interacţiune socială. Principalul pericol care poate afecta negocierea este ca scopul obţinerii rezultatului să conducă la justificarea mijloacelor utilizate, prin ignorarea celor mai importante **principii ale negocierii**:
- legalitatea;
- moralitatea.

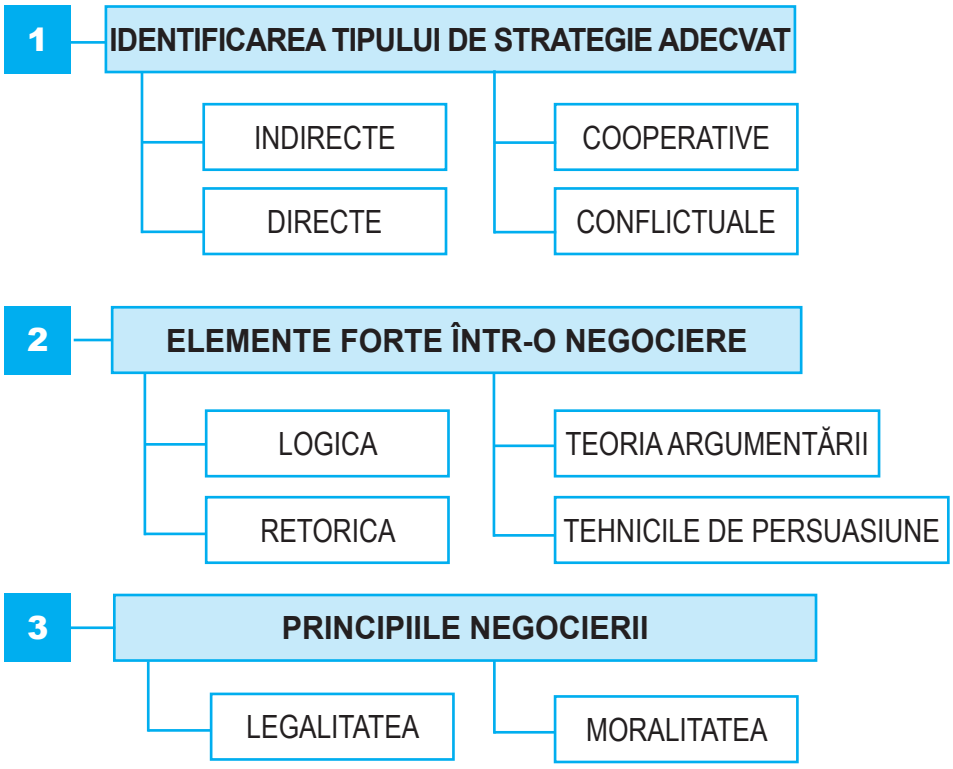
Aceste două principii, complementare şi concomitente, nu fac trimitere doar la modul de a încheia afaceri sau de a tranzacţiona, ci şi la **etica în comunicare**, bazată pe încredere reciprocă.

În concluzie, strategiile de negociere nu pot ieşi din cadrul general al **caracterului**, **principiilor negocierii** şi ale **comunicării**. Ele constituie doar *căile* pe care se poate ajunge la *scopul* dorit. De aceea, putem spune că strategiile de negociere au aplicabilitate diferenţiată, în funcţie de normele sociale şi morale ale celor implicaţi, fără a eluda legalitatea sistemului.

APLICAŢII

Considerând că pe o anumită piaţă se manifestă o cerere mare pentru un anumit produs realizat de un singur producător, elaborează un plan de acţiune utilizând:
a) o strategie de negociere conflictuală;
b) o strategie de negociere cooperativă.

SCHEMĂ RECAPITULATIVĂ



TEST DE AUTOEVALUARE

I. Încercuieşte litera ce corespunde răspunsului corect.

1. Sunt principii ce stau la baza negocierii:
a) loialitatea;
b) moralitatea;
c) autoevaluarea;
d) toate variantele de mai sus.

2. Strategiile de negociere:
a) nu ignoră sistemul social şi moral al celor implicaţi în negociere;
b) nu pot ieşi din cadrul general al principiilor comunicării;
c) au aplicabilitate nediferenţiată în funcţie de normele social-morale;
d) toate variantele de mai sus.

3. În negociere nu se face apel la:
a) logică;
b) retorică;
c) teoria argumentării;
d) resursele conjuncturale.

4. Ca să înfrângi mai uşor rezistenţa adversarului:
a) nu răspunzi la provocări;
b) nu întâmpini atacurile cu contraatacuri;
c) îi dai dreptate partenerului de negociere ori de câte ori ai ocazia;
d) toate variantele de mai sus.

5. Strategiile cooperative nu se bazează pe:
a) promisiuni;
b) recomandări;
c) concesii;
d) a da totul, pentru a nu supăra partenerul.

II. Notează cu A (adevărat) şi cu F (fals), reformulând corect.

1. Întrebările retorice sunt puncte de fond ale negocierii.
2. Negocierea este un mod des întâlnit de interacţiune socială.
3. Conflictul de preferinţe duce la epuizarea adversarului atunci când este persistent.
4. Conflictele de interese apar atunci când adversarii aderă la unul dintre obiectivele finale.
5. În strategia indirectă, adversarul este scos din poziţiile sale printr-o gamă largă de mijloace psihologice, de persuasiune şi sugestie.

3.3. TACTICI ŞI TEHNICI ÎN NEGOCIERE

CUVINTE-CHEIE
- **Tactică**
- **Tehnică**
- **Concesie**
- **Compromis**

Tacticile de negociere reprezintă procedee de acţiune utilizate în situaţii specifice, cu scopul influenţării partenerilor. Sunt, de fapt, secvenţe ale strategiei, prin care se urmăreşte realizarea obiectivelor urmărite.

Tehnicile de negociere sunt procedeele şi metodele utilizate de negociatori în abordarea procesului de negociere, având rolul de a orienta demersurile şi comportamentele părţilor.

O delimitare exactă între *tactică* şi *tehnică* nu poate fi făcută. Se poate afirma însă că strategia are un caracter de ansamblu, tehnica de negociere este o formă de strategie procedurală, iar tactica este concretă, fiind utilizată, în anumite momente, în funcţie de situaţie.

3.3.1. Alegerea tacticilor şi tehnicilor de negociere

Ca şi în cazul strategiilor, această alegere este influenţată de anumite aspecte, prezentate în cele ce urmează.

a) *Împrejurări specifice în care are loc negocierea*

Cea mai mare problemă ne-o pune, uneori, nu felul în care are loc negocierea, ci momentul în care ar trebui s-o facem şi împrejurările specifice. Există situaţii în care, din dorinţa de a încheia o afacere, se iniţiază prematur negocierea. Există împrejurări specifice care prilejuiesc demararea unor relaţii între parteneri.

Dintre acestea, trebuie accentuate contactele create în cadrul târgurilor şi expoziţiilor, urmând ca negocieri ulterioare să fie realizate la sediul vânzătorului sau la al cumpărătorului.

Târgurile şi expoziţiile sunt evenimente aşteptate atât de firmele expozante, cât şi de potenţialii clienţi, care vor avea posibilitatea să găsească aici soluţii performante şi eficiente din domeniul respectiv. Expoziţiile nu folosesc numai la generarea de contacte pentru activitatea ulterioară de vânzări, ci au funcţii multiple în strategia globală de marketing şi în planul de vânzări.

Expoziţiile generează premise pentru creşterea vânzărilor sau a numărului de comenzi şi pentru lansarea de noi produse, într-un mod mult mai eficient decât promovarea business to business, realizată prin scrisori şi e-mailuri de ofertare. Participarea la târguri şi expoziţii creează posibilitatea de informare în legătură cu dezvoltarea şi cu trendurile de pe piaţa în care îşi desfăşoară activitatea cei interesaţi în demararea de noi afaceri.

Participarea la aceste evenimente este preferată şi pentru faptul că permite economisirea de timp şi bani, datorită numărului mare ofertanţi de produse şi de servicii prezenţi la târg.

De aceea, este utilă abordarea unei strategii integrate de cunoaştere a potenţialilor parteneri prin intermediul târgurilor şi expoziţiilor, ca tehnică dinamică de vânzări şi de marketing.

Firmele încearcă să profite de oportunităţile pe care le poate oferi o expoziţie şi să maximizeze valoarea participării.

b) Scopul şi mijloacele negocierii

ŞTIAI CĂ...?

Există o clasificare a participanţilor la târguri şi expoziţii, în următoarele categorii: expozanţii, vizitatorii avizaţi, vizitatorii neavizaţi, presa şi, bineînţeles, alţii. Diferenţa majoră dintre vizitatorii neavizaţi şi „alţii" este că cei din prima categorie prezintă un interes mai redus faţă de oferta expozanţilor şi tematica târgului sau a expoziţiei decât cei avizaţi.

ŞTIAI CĂ...?

În urma unei cercetări desfăşurate de Centrul de Cercetare în cadrul expoziţiilor din SUA, rezultatele arată că 91% dintre decidenţi declară că expoziţiile sunt o sursă „foarte utilă" de informaţii. Expoziţiile s-au situat pe primul loc în clasamentul celor mai bune metode de adunare/achiziţionare de informaţii, între alte 13 tehnici de vânzari şi de marketing. O altă cercetare desfăşurată în rândul managerilor executivi, responsabili de modul în care este alocat bugetul de marketing al companiilor pe care le reprezintă au fost de acord cu faptul că eficacitatea globală a participării la expoziţii este extraordinară.

Într-o negociere, atât vânzătorii, cât şi cumpărătorii urmăresc acelaşi scop: **profitul**, diferite nefiind decât aspectele acestuia. Acelaşi lucru se poate spune despre companiile în căutare de capital, faţă de cele care caută să investească. Fiecare parte are nevoie de cealaltă, deşi gradul de necesitate diferă de la un proiect la altul.

Este esenţial ca negocierile să demareze sub auspicii favorabile, atât pentru vânzător, cât şi pentru cumpărător. Se recomandă ca totul să fie pregătit cu minuţiozitate, pe baza unui **rezumat de proiect** („fişa de vânzare").

Fie că este vorba de scopuri comerciale sau de investiţii, rezumatul de proiect constituie un element-cheie pentru strategia de negociere, un mijloc de acţiune pentru solicitarea unei oferte sau pentru oferirea unui răspuns la solicitări. El va da tonul negocierilor, prestabilind poziţia fiecărei părţi pentru eventuale discuţii pe termen lung. Ca şi rezumatul unui plan de afaceri, rezumatul de proiect trebuie să cuprindă următoarele elemente:

Istoricul firmei

- scurtă prezentare a companiei;
- profilul managerial;
- realizările notabile ale firmei;
- declaraţiile de misiune ale firmei (obiectivele firmei).

Descrierea proiectului

- scopul proiectului;
- metodologia propusă.

Descrierea propunerii de afaceri

- tipurile de înţelegeri care pot fi acceptate;
- indicarea procentelor de participare;
- clarificarea eventualelor restricţii impuse de lege.

Date financiare

- prognoza sumară a veniturilor din proiect;
- prognoze pe diferite domenii.

c) Acţiunile partenerului

Acţiunile întreprinse de partenerul cu care urmează să negociem au o importanţă deosebită în identificarea scopurilor dorite de acesta, influenţând adoptarea unor tehnici şi tactici adecvate rezultatelor preconizate.

Analiza negocierii nu poate fi realizată dacă nu sunt evidenţiate şi evaluate aspectele legate de partenerii implicaţi în viitoarea negociere, vizând:

- stilul de negociere;
- atitudinea;
- comportamentul;
- tehnicile şi tacticile preferate.

Negocierea conduce la conturarea unui raport de putere între părţi, care poate fi echilibrat sau poate deveni favorabil uneia dintre acestea.

Pentru a elabora strategii şi acţiuni realiste, negociatorul trebuie să înţeleagă corect care este balanţa de forţe. Este nevoie de:

- buna cunoaştere a surselor proprii şi ale partenerilor de afaceri;
- identificarea punctelor tari şi a punctelor slabe ale participanţilor.

Atât iniţiatorul, cât şi destinatarul solicitării trebuie să fie interesaţi de posibila încheiere a tranzacţiei, indiferent de calitatea pe care o au, de cumpărător sau de vânzător.

După alegerea companiei sau a pieţei cu care se doreşte colaborarea, trebuie făcut primul pas, de contactare a potenţialului partener. Fie că produce sau investeşte, fie că vinde sau cumpără, partea care iniţiază negocierile deţine avantajul, prin faptul că poate studia potenţialii candidaţi cu mult înainte de primul contact. Mare parte din punctele forte şi din slăbiciunile părţii adverse fiind deja descoperite, pot fi trecute cu vederea sau pot fi intens exploatate. Negocierile se iniţiază de obicei printr-o *scrisoare de prezentare* sau printr-o *cerere de ofertă* (prezentate în capitolul II).

3.3.2. Tehnici de negociere

Tehnicile de negociere includ metode şi procedee utilizate de negociatori în abordarea procesului de negociere. Pot fi raportate la:

- obiectul negocierii;
- elementele de negociere;
- prezentarea şi discutarea ofertelor.

În funcţie de acestea, se pot identifica mai multe categorii de tehnici.

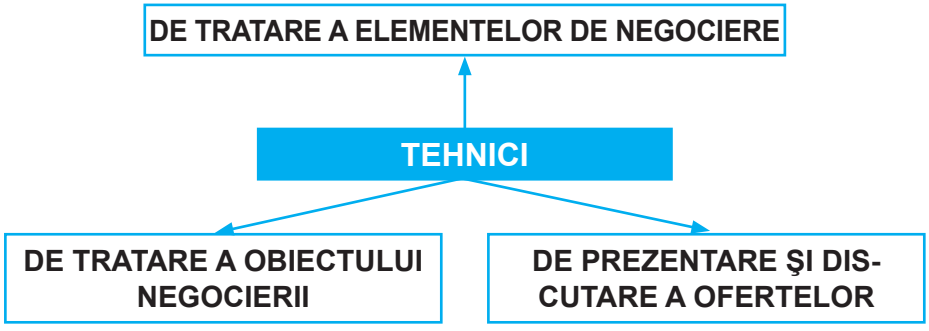

DE TRATARE A ELEMENTELOR DE NEGOCIERE
TEHNICI
DE TRATARE A OBIECTULUI NEGOCIERII
DE PREZENTARE ŞI DISCUTARE A OFERTELOR

Fig. 4 *Tehnici de negociere*

I. Tehnici de tratare a obiectului negocierii, care se realizează prin:

- *extinderea obiectului* – prelungirea agendei negocierii cu subiecte identificate pe parcurs;
- *transformarea subiectului* – redefinirea totală sau parţială a acestuia, ceea ce ar putea declanşa o nouă negociere.

II. Tehnici de tratare a elementelor de negociere, care constau în:

- *abordarea orizontală* (sub formă de pachet) – formularea ofertei de către negociator, pentru toate elementele în discuţie;
- *abordarea verticală* – discutarea, pe rând, a câte unui element de negociere.

IMPORTANT!

În calitate de negociator, trebuie să cunoşti şi aspecte legate de posibila recurgere la înşelătorie de către adversar, pentru a şti ce măsuri de apărare trebuie să-ţi iei.

III. Tehnici de prezentare şi discutare a ofertelor, care pot fi:

- *abordare de tip lider* – prezentarea ofertei de către negociator, iar formularea de întrebări şi obiecţii de către partener;
- *abordare de tip independent* – prezentarea unei propuneri sau a unor clarificări de către negociator şi a unei contrapropuneri (care, la rândul ei, a fost discutată) de către partener.

Înşelăciunea se poate realiza pe două căi, prin:

- omiterea dezvăluirii adevărului;
- falsificarea adevărului.

Măsurile de contracarare a încercărilor de înşelăciune vizează multiple aspecte, dintre care:

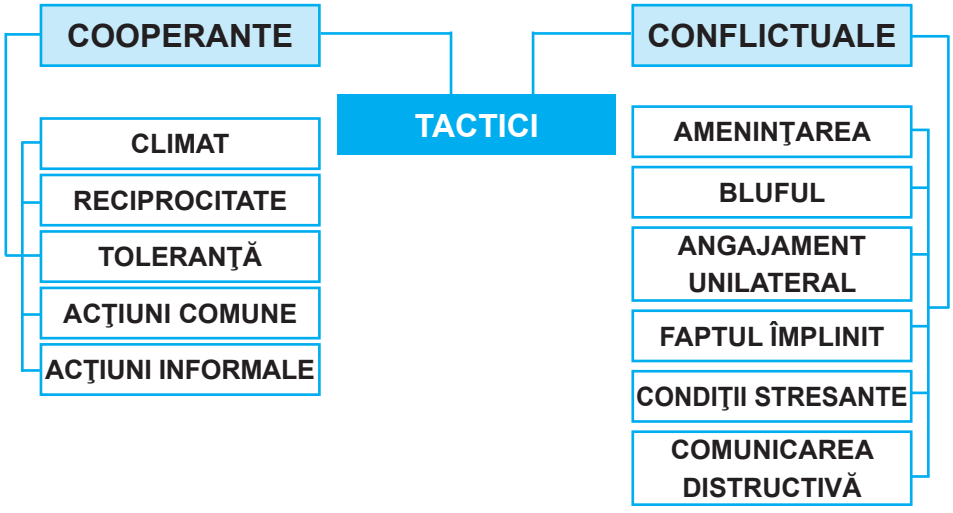
- atitudinea adoptată faţă de partener;
- precauţii luate pe parcursul desfăşurării negocierii;
- discutarea, în mod deschis, a comportamentului partenerului.

3.3.3. Tactici de negociere

Alegerea tacticilor depinde de circumstanţe, dar totodată acestea decurg şi din orientarea strategică a negocierii.

Tacticile vor avea aceeaşi natură cu maniera de desfăşurare a tratativelor.

Fig. 5 Tactici de negociere



I. Tacticile cooperante vizează:

- crearea unui climat optim de negociere, cordial, de colaborare, propice afacerilor;
- asigurarea reciprocităţii prin schimburi de informaţii, prin propuneri şi concesii;
- manifestarea unei atitudini de toleranţă (capacitatea persoanei de a răspunde pozitiv la unele acţiuni ale interlocutorului);
- realizarea unor acţiuni în comun;
- utilizarea constructivă a eventualelor întreruperi ale discuţiilor, generate de situaţii conflictuale, prin luarea unor scurte pauze, cu durata de 5–10 min;
- dezvăluirea completă a tuturor informaţiilor deţinute, în scopul întăririi relaţiilor de încredere şi cooperare, ceea ce constituie o dovadă de sinceritate;

TEMĂ DE REFLECŢIE

Comentaţi afirmaţia:
„Ce este toleranţa? Atributul umanităţii.“
Voltaire

• organizarea de întâlniri într-un cadru informal (de exemplu, o partidă de golf), în momentele în care negocierea nu înregistrează progrese.

Prin acestea, partenerul de tratative trebuie să fie încurajat:

■ să-şi exprime opiniile şi experienţa proprie;
■ să prezinte necesităţile şi dificultăţile cu care se confruntă.

II. Tacticile conflictuale

Se concretizează în exercitarea de presiuni asupra adversarilor şi se pot realiza pe mai multe căi.

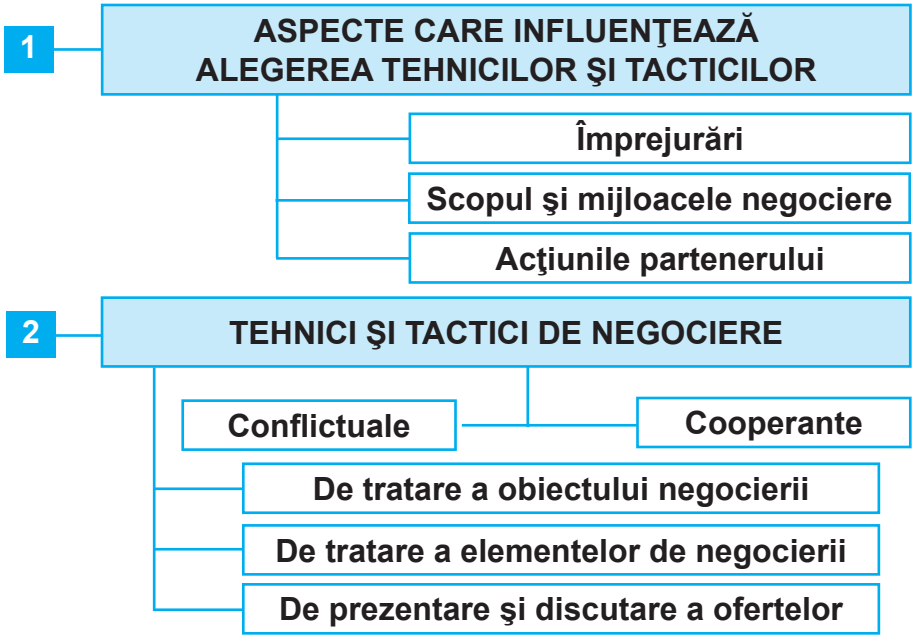
• **Ameninţarea** constă în a-l determina pe adversar să acţioneze într-un anumit mod sau în a-l descuraja să întreprindă o anumită acţiune. Se poate realiza prin:
■ anunţarea intenţiei de retragere de la negocieri;
■ ameninţarea cu greva;
■ ameninţarea cu întreruperea relaţiilor comerciale;
■ apelarea la instanţa judecătorească.
• **Bluful** constă în proferarea unor ameninţări sau în formularea unor promisiuni fără acoperire, în scopul intimidării sau al inducerii în eroare a adversarului.
• **Angajamentul unilateral irevocabil** constă în asumarea în mod expres a unor limite pe care se autoobligă să nu le depăşească, ceea ce implică atât presiune asupra poziţiei de negociere pentru ambii parteneri, cât şi riscuri, pentru că este posibil ca adversarul să nu ia în considerare întreruperea comunicării – remediul cel mai productiv.
• **Faptul împlinit** se bazează tot pe mecanismele de influenţare a deciziei partenerului, punând adversarului în faţă situaţii bine determinate, de la care să pornească tratativele.
• Crearea unor **condiţii stresante** pentru adversar, de natură să-i slăbească rezistenţa fizică şi psihică.
• Recurgerea la **comunicarea distructivă**, realizată prin:
■ atacul la persoană;
■ refuzul sistematic de a asculta adversarul;
■ evitarea privirii interlocutorului;
■ manifestarea îndoielilor faţă de informaţiile transmise de adversar;
■ învinuirea interlocutorului pentru probleme ivite în derularea afacerilor comune;
■ adoptarea unui stil de exprimare sarcastic.
• **Obosirea şi destabilizarea partenerului** se realizează prin:
■ întreruperi frecvente ale negocierii, sub diferite pretexte;
■ desfăşurarea unor şedinţe maraton, de mare uzură;
■ abuzul de obiecţii, cu scopul de a provoca stagnarea negocierii;
■ retragerea temporară de la tratative;
■ revenirea asupra problemelor clarificate.
• Crearea unor **diversiuni** în cursul tratativelor, prin:
■ mimarea ignoranţei;
■ repetarea unor obiecţii;
■ amânarea discutării unor probleme;
■ folosirea cu abilitate a tăcerii prelungite.

TEME

1. Identifică riscurile dezvăluirii complete a intenţiilor de negociere.
2. Menţionează trei indicii care semnalează o încercare de înşelăciune în situaţia negocierii preţului unui produs.
3. Precizează măsurile pe care le poţi lua, pentru a evita:

- apariţia unui conflict între partenerii de negociere;
- sistarea negocierii.

SCHEMĂ RECAPITULATIVĂ



TEST DE AUTOEVALUARE

I. Încercuieşte litera care corespunde răspunsului corect:

1. Negocierea nu permite:
a) crearea şi dezvoltarea unei relaţii interumane între negociatori;
b) dezvoltarea unei relaţii de afaceri;
c) comunicarea interumană;
d) argumentarea cu probe discutabile.

2. În procesul de analiză a procesului de negociere, acţiunile partenerului vizează:
a) stilul de conducere;
b) datele financiare ale firmei;
c) istoricul firmei;
d) descrierea proiectului de afacere.

3. Tacticile conflictuale presupun:
a) asigurarea reciprocităţii;
b) proba de sinceritate;
c) utilizarea ameninţării;
d) aplicarea tehnicii „clubul de golf”.

II. Notează cu A (adevărat) sau cu F (fals) şi reformulează corect.

1. Atacul la persoană implică realizarea unor situaţii de natură să slăbească rezistenţa fizică şi psihică a adversarului.

2. Diversiunea ca tactică implică amânarea discutării unor probleme majore incomode.

3. Abordarea orizontală presupune ca negociatorul să discute fiecare punct al negocierii.

4. În negociere, înşelăciunea se poate realiza pe două căi: omiterea dezvăluirii şi falsificarea adevărului.

3.4. ELABORAREA ŞI NEGOCIEREA OFERTELOR

3.4.1. Elaborarea ofertelor

Tehnica adoptată în procesul negocierii se reflectă şi în elaborarea ofertelor, în modul de a răspunde intereselor şi preocupărilor clientului.

În procesul ofertării, trebuie ţinut cont de faptul că beneficiarul produsului parcurge mai multe etape:

- conştientizează nevoia;
- culege informaţii;
- evaluează informaţiile.

Ofertarea se realizează prin parcurgerea următoarelor etape:

- prezentarea generală a mărcilor/caracteristicilor produsului;
- prezentarea caracteristicilor particulare ale produsului (model, design etc.);
- prezentarea avantajelor achiziţionării produsului, comparativ cu produsele oferite de firmele concurente, în concordanţă cu doleanţele cumpărătorului (preţ, performanţe tehnice, service, garanţie etc.).

Mijloacele de ofertare utilizate în practica comercială internă şi internaţională sunt:

- corespondenţa (oferta sub formă de telegrame, telex, scrisori comerciale, factura proformă etc.);
- târgurile şi expoziţiile interne şi internaţionale;
- vizitele la sediul întreprinderii producătoare;
- reprezentanţii comerciali;
- brokerii;
- delegaţiile comerciale.

Acceptarea ofertei se poate face imediat, când cele două părţi se află faţă în faţă sau când condiţiile tranzacţiei se stabilesc prin telefon, prin transport poştal, după un anumit interval de timp, sau prin mail.

3.4.2. Negocierea ofertelor

Negocierea ofertelor se realizează în două etape: ***etapa strategică*** şi ***etapa tactică.***

În **etapa strategică**, părţile fac schimb de informaţii, prezentarea produsului şi răspunsul la obiecţiile formulate de cumpărători ocupând un spaţiu larg. De asemenea, pot să apară propuneri noi, cedări de o parte sau de alta, care au ca finalitate apropierea treptată dintre scopurile celor două părţi.

Un aspect-cheie al strategiei este formularea poziţiilor iniţiale. Acestea nu trebuie să fie exagerate, pentru că pun în joc credibilitatea negociatorului, dar nici prea modeste, pentru că apare riscul ca marja de manevră să fie foarte redusă, comparativ cu posibilităţile reale de câştig.

Poziţiile declarate iniţial au o influenţă considerabilă în determinarea stilului negocierii şi a nivelului de aspiraţie al negociatorilor.

CUVINTE-CHEIE

- Ofertă
- Pledoarie
- Concesie
- Compromis
- Acord

IMPORTANT!

În negocierea ofertelor, trebuie respectate o serie de *principii*:

- promptitudinea;
- persistenţa;
- precizia şi caracterul complet al răspunsului;
- politeţea.

De obicei, părţile care negociază doresc să întreţină relaţii pe termen lung. De aceea, vor căuta să evite riscul de a pierde încrederea partenerului, prin formularea unor poziţii la un nivel maxim faţă de condiţiile pieţei sau ale afacerii, deşi această cerere ar putea fi perfect justificată.

Răspunsul negociatorului-cumpărător la poziţia iniţială formulată de partener poate îmbrăca următoarele **forme**:

- nu respinge oferta făcută de partener, dar încearcă să prezinte dezavantajele acelei propuneri (mai mari decât avantajele);
- nu respinge oferta făcută de partener, dar prezintă o serie de alternative la problema iniţială;
- nu respinge oferta făcută, dar prezintă o serie de scenarii alternative, prin utilizarea întrebărilor ipotetice (*dacă vom asigura transportul cu mijloace proprii, veţi putea să ne livraţi o cantitate mai mare de produse?*);
- ignoră oferta şi prezintă propria poziţie (este recomandat ca această strategie să fie utilizată în faza finală, ca schimb de concesii);
- adoptă o poziţie opusă celei exprimate de partener.

Propunerile făcute de negociatori pe parcursul discuţiilor sunt formulate în mod condiţionat, pentru a se testa direcţiile posibile de realizare a acordului.

Etapa strategică este, aşadar, o etapă a negocierii.

Etapa tactică urmăreşte rezolvarea poziţiilor divergente ale partenerilor de afacere, prin intermediul schimbului de concesii. Negociatorul abil nu va uita să accentueze costul şi valoarea concesiei pe care o oferă, minimalizând costul şi valoarea ofertei primite.

Exemple de tactici de maximizare a costului şi valorii **concesiei oferite**:

- se sugerează că respectiva ofertă nu poate fi acordată, iar la final acordarea acesteia apare ca o mare cedare;
- se prezintă disponibilitatea de a oferi o concesie minoră, dar în schimb este oferită o altă concesie, majoră.

Exemple de tactici de minimizare a costului şi a valorii **concesiei primite**:

- se afirmă că nu este reală concesia primită;
- se afirmă că acordarea concesiei este un fapt perfect normal, de la sine înţeles, fiind o practică utilizată şi de firmele concurente;
- se afirmă că beneficiul primit prin concesia făcută de partener este minor;
- se afirmă că, pentru ofertantul concesiei, costul este minor.

Ca regulă de negociere, se impune pregătirea terenului, prin sugerarea oferirii unei concesii majore, după care se sugerează o alternativă minoră (aceasta fiind ţinta reală a negocierii).

Odată cu acceptarea ofertei, este demarată **negocierea propriu-zisă**, care presupune parcurgerea următorilor paşi: stabilirea contactelor între parteneri, derularea (după caz) a mai multor runde de discuţii, finalizarea printr-un acord, stabilirea rezultatelor negocierilor şi analizarea acestora.

***Fig. 6** Etapele negocierii propriu-zise*

Contactul dintre părţile negociatoare constituie partea de debut a negocierilor, o introducere necesară şi utilă, explicabilă prin aceea că negocierea este un proces de comunicare interumană. Această fază poate fi consacrată şi altor preocupări decât cele privind negocierea propriu-zisă, şi anume: prezentări; complimente reciproce; mici daruri simbolice; discuţii despre familie, cunoştinţe comune, vreme, sport, politică etc.

În această fază, care precede negocierile propriu-zise, se recomandă:

- să se adopte un limbaj şi o atitudine adecvată;
- să se creeze o ambianţă plăcută;
- să se ofere mici cadouri, acestea neavând însă valoare de mită.

Există o gamă largă de modalităţi de stabilire a legăturilor de afaceri, începând cu telefon, fax, corespondenţa clasică, poşta electronică şi Internet, reprezentanţe comerciale, ambasade, camere de comerţ, misionari, şi până la contacte directe.

Cele mai bune rezultate se pot obţine prin *contacte directe*, dar costurile cele mai mari se înregistrează tot în cazul acestora. Cele mai accesibile şi ieftine contacte directe sunt posibile în cadrul întâlnirilor prilejuite de târguri şi expoziţii.

Când partenerul nu este accesibil direct, se poate recurge la intermediari.

În cazul contactelor stabilite prin corespondenţă, un rol important îl pot avea scrisorile de prezentare, ofertele şi cererile de ofertă.

Cumpărătorul îşi poate exprima unele reţineri faţă de produs, moment în care ofertantul va încerca să atenueze aceste reacţii, prin evidenţierea caracteristicilor deosebite ale produsului.

ŞTIAI CĂ...?

În lumea afacerilor, nu e o dovadă de corupţie satisfacerea micilor plăceri, chiar şi cu intenţia nemărturisită de a face partenerul mai receptiv. Bugetele de protocol reduse fac negocierile dificile sau chiar zadarnice. Protocolul rafinat şi micile favoruri pot influenţa marile decizii.

IMPORTANT!

Puterea de convingere scade atunci când discursul cuprinde prea multe adjective, superlative şi formulări artificiale. Din contră, credibilitatea creşte atunci când discursul este concret şi precis, când cuprinde multe nume, cifre şi locuri. Exemplele cresc puterea de convingere.

Derularea procesului de negociere efectivă constă într-o succesiune de **runde de discuţii** materializate prin tatonări, schimburi de informaţii, pledoarii, concesii, obiecţii etc., care conduc treptat la realizarea unui acord de voinţă între părţi.

Schimbul de informaţii şi comunicarea poziţiilor este etapa în care părţile îşi furnizează reciproc informaţii cu privire la obiectul negocierilor şi la problemele aflate în discuţie.

Se clarifică poziţiile declarate de negociere şi se clădeşte baza argumentaţiei ulterioare. Dezvăluirile de intenţii şi poziţii de negociere pot fi făcute prin formularea de pretenţii generale, de tipul: „În ultimele tranzacţii, firma noastră nu a acceptat marje de profit sub 15%". Angajamentele sunt expediate prin formulări imprecise, cu caracter de generalităţi: „Partenerilor preferaţi le-am făcut livrări în termene mai strânse". Ridicarea unor pretenţii în fazele următoare este anunţată prin exprimarea unor aprecieri de genul: „Nivelul preţurilor pe care le anunţaţi este mult sub (peste) aşteptările noastre". Indiferent de situaţia creată, frazele sunt construite cu grijă şi în limitele unei desăvârşite politeţi.

Comunicarea dintre parteneri trebuie să respecte şi anumite cerinţe de ordin tehnic, precum:

a) lansarea unei probleme se face numai după o anumită anticipare a reacţiei provocate partenerului;

b) se acceptă de la început ideea că discuţia va provoca anumite schimbări în propriul raţionament;

c) se foloseşte o argumentaţie preponderent logică sau preponderent emoţională, în funcţie de personalităţile partenerilor;

d) soluţiile divergente sunt aduse în discuţie cu tact şi delicateţe sau, dacă este cazul, cu fermitate şi autoritate.

Argumentarea urmează schimbului de mesaje şi nu poate fi delimitată întotdeauna de faza anterioară. Argumentele vor ţine cont de scopul final al negocierii, şi anume de realizarea colaborării şi a tranzacţiei dorite.

Rolul acestei faze este acela de a consolida poziţiile de negociere deja declarate, prin argumente, probe şi demonstraţii. Argumentele trebuie să cuprindă un număr suficient de elemente şi să fie formulate astfel încât să fie înţelese de partener. Trebuie să fie clare şi ordonate logic, în raport cu interesele urmărite.

Etapele argumentării sunt, de obicei, următoarele:

- stabilirea momentului optim de abordare;
- identificarea cunoştinţelor partenerului asupra scopului şi obiectului argumentării;
- stabilirea posibilităţilor şi a limitelor în ceea ce priveşte compromisurile pe care partenerii le pot face;
- alegerea unor argumente valabile în cazul respingerii condiţiilor;
- adoptarea unei noi argumentări care să faciliteze încheierea tranzacţiei.

Principiile argumentării în negocieri sunt:
- sublinierea elementelor necesare negocierii;
- prezentarea de probe suficiente în sprijinul fiecărei afirmaţii;
- utilizarea corectă a argumentelor;
- formularea de întrebări şi răspunsuri de clarificare, evitându-se astfel tensiunile;
- evitarea superlativelor, a formulelor artificiale.

Persuasiunea este elementul esenţial al unei strategii de argumentare eficiente, care trebuie:
- să fie construită logic;
- să vizeze starea emoţională a partenerului;
- să trezească şi să menţină interesul pentru produsul oferit;
- să-l ajute să descopere şi să-şi precizeze cerinţele;
- să-l convingă că acceptarea ofertei respective constituie cea mai bună alegere.

Cumpărătorul îşi poate exprima unele reţineri faţă de produs sau faţă de investiţie, moment în care ofertantul va încerca să atenueze aceste reacţii, printr-o ***pledoarie*** care vizează evidenţierea şi susţinerea caracteristicilor deosebite ale produsului (obiect al negocierii). Activitatea desfăşurată în vederea convingerii partenerului poate fi realizată prin *probe şi demonstraţii*. Pentru întărirea argumentelor şi creşterea forţei de persuasiune asupra partenerului, se pot folosi diverse *tactici de presiune*, bazate pe:
- influenţa pozitivă (promisiuni, recomandări, recompense);
- influenţa negativă (avertisment, ameninţare, represalii).

Exemple de tactici de presiune bazate pe presiune pozitivă

Promisiune: „Mai târziu, dacă veţi cumpăra mai mult, vom putea livra şi prin credit comercial…” A promite în limite rezonabile înseamnă a da speranţe. Speranţele obligă la fel ca şi promisiunile. Când nu se poate smulge o concesie, se recomandă să se obţină măcar o promisiune.

Recomandare: „Pe piaţa A intraţi mai uşor cu marca Y, dar pe piaţa B intraţi sigur cu marca noastră…” Adesea, recomandările iau forma unui gen de promisiune mai vagă, mai voalată, care nu angajează în mod direct, dar care este dependentă de un anumit comportament al partenerului.

Recompensă (concesii la schimb): „Acordaţi-ne exclusivitate pe piaţă şi renunţăm la două procente din preţ…”

Exemple de tactici de presiune cu influenţă negativă

Avertismentul: „Dacă nu ajungem la un acord satisfăcător, noi putem contacta clienţii dvs. în mod direct sau prin altcineva…”

Ameninţarea: „În eventualitatea că nu faceţi livrări de Crăciun, aş fi nevoit să găsesc alt furnizor…”

Represalii: „Aţi tergiversat inutil acceptarea unor condiţii rezonabile, motiv pentru care retragem exclusivitatea pentru regiunea X şi suspendăm temporar negocierile”.

IMPORTANT!

Pentru a fi mai convingătoare, argumentaţia trebuie sprijinită cu diverse auxiliare: fotografii, montaje demonstrative, mostre, grafice, articole din presă, publicaţii de specialitate, exemple de cazuri concrete etc. Prezentarea devine mai atractivă şi mai convingătoare decât ceasuri întregi de explicaţii descriptive.

Un rol important în realizarea unei comunicări deschise şi consistente îl are capacitatea partenerilor de a face reciproc concesii şi compromisuri.

Concesiile şi acordul formează obiectul preocupărilor din ultima fază a negocierilor sau din ultima parte a unei runde de negocieri. Partenerii, resemnaţi cu ceea ce au putut să obţină sau să păstreze, devin mai indulgenţi şi pot să cadă la o înţelegere. Un bun negociator va continua, însă, să argumenteze, atâta timp cât partenerul face încă acelaşi lucru.

Punctul în care se poate trece la finalizarea negocierilor poate fi identificat uneori prin aceea că partenerii, obosiţi sau grăbiţi, abordează aspecte colaterale, precum locul în care se vor semna documentele sau modul în care va fi sărbătorită înţelegerea.

Concesia constituie renunţarea unilaterală de către una dintre părţi la una sau la mai multe dintre poziţiile declarate, pentru a crea condiţiile favorabile unei înţelegeri.

În practica negocierilor, pot exista concesii reale şi concesii false sau formale.

Concesiile reale se poartă asupra unor interese reale ale partenerului concesiv, iar *concesiile false*, doar asupra renunţării la nişte pretenţii formale. Falsa concesie constituie o simplă tehnică sau un simplu truc de negociere.

Legea psihologică a reciprocităţii presupune ca partenerul de negociere să răspundă la concesii tot cu concesii.

Compromisul reprezintă acordarea de concesii reciproce şi compensatorii, pentru a debloca tratativele şi a face posibil acordul părţilor: „Dacă eu aş face asta pentru tine, tu ce mi-ai oferi în schimb?”. De altfel, întregul proces de negociere înseamnă un şir de concesii şi compromisuri pe care negociatorii le oferă sau le acceptă, încercând să-şi apere poziţiile proprii, fără a lovi inutil sau prea mult în poziţiile adversarului. Acolo unde nu se fac concesii, trebuie formulate **obiecţii**. Acestea pot fi:

- obiecţii formale (făcute din raţiuni tactice, caz în care pot fi dejucate mai uşor);
- obiecţii reale (bazate pe interese şi poziţii durabile);
- obiecţii false (tactice, formulate pentru a ascunde adevărata problemă).

Combaterea obiecţiilor nu este posibilă în lipsa unor contraargumente solide, însă negociatorii buni nu se tem de obiecţii.

În plan psihologic, obiecţia este o confirmare a interesului partenerului şi un indiciu că direcţia de negociere este bună.

Obiecţia poate fi un semn că partenerul este în dubiu şi că are nevoie de noi informaţii sau de un mic impuls pentru a se decide. Indiferent de natura obiecţiilor, ele trebuie tratate cu toată atenţia, competenţa, politeţea şi îngăduinţa disponibilă.

Dintre metodele de combatere a obiecţiilor, pot fi menţionate:

a) formularea şi lansarea contraargumentelor, obiecţiile fiind formulate astfel încât partenerului să i se dea satisfacţia că a fost ascultat, înţeles şi tratat cu seriozitate;

b) amânarea şi ocolirea temporară a răspunsului, prin rezolvarea obiecţiei la un alt moment, ulterior;

c) reformularea obiecţiei, în scopul expunerii sale în termeni mai accesibili şi al rezolvării ei gradate, începând cu aspectele uşoare şi sfârşind cu cele dure;

d) eludarea şi ignorarea totală a obiecţiilor, prin tactici non-verbale, precum tăcerea şi ascultarea, atunci când există suspiciunea că obiecţiile sunt formale;

e) compensarea sau oferta de recompensare;

f) anticiparea obiecţiei şi formularea acesteia înainte de a o face partenerul.

O negociere conduce la un **acord**, cu condiţia ca prezentarea să îndeplinească următoarele exigenţe:

- să fie foarte convingătoare;
- să fie pregătită în cele mai mici detalii;
- să permită evidenţierea avantajelor;
- să folosească materiale demonstrative.

Acordul poate fi obţinut:

- global (într-o singură rundă);
- secvenţial (sub forma unor acorduri parţiale, convenite în mai multe runde succesive sau pe mai multe probleme distincte).

Chiar în situaţia existenţei unei stări conflictuale, dacă negocierile s-au desfăşurat într-un mod onest şi corect, acordul va însemna un *compromis acceptabil* de către toate părţile negociatoare.

3.4.3. Stabilirea rezultatelor negocierilor

Finalizarea negocierii este momentul în care participanţii la tratative încheie un contract scris, stabilindu-se dacă fiecare parte este mulţumită de rezultatele obţinute. În cele mai frecvente cazuri, acordurile sunt de natură echilibrată, determinând relaţii economice favorabile unei colaborări ulterioare între partenerii de afaceri. Există şi situaţii în care se încheie acorduri dezechilibrate, caz în care partea lezată acţionează fie prin neexecutare, fie prin executarea cu abateri.

Tehnicile prin care se poate stabili care este punctul în care partenerul ar accepta finalizarea negocierii sunt prezentate în **figura 7**.

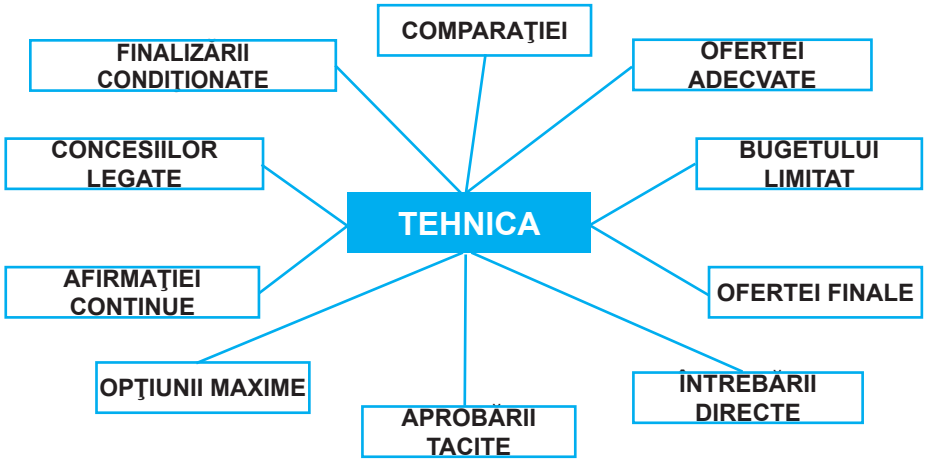


***Fig. 7** Tehnici de finalizare a negocierilor*

IMPORTANT!

Fără concesii şi compromisuri, realizarea unui acord acceptabil şi avantajos pentru ambele părţi nu este posibilă.

✓**tehnica finalizării condiţionate** – cumpărătorul se oferă să cumpere o cantitate mai mare sau produse de o calitate inferioară, dacă preţul va fi redus cu un anumit procent, după care se reîncepe negocierea vechii cantităţi, la noul preţ.

✓**tehnica comparaţiei** – vânzătorul povesteşte despre o tranzacţie asemănătoare, care s-a încheiat la preţul X, apoi, în funcţie de reacţia cumpărătorului faţă de avantajele sau de pierderile contractului respectiv, acţionează corespunzător.

✓**tehnica ofertei adecvate** – vânzătorul caută să afle ce preţ ar fi dispus să plătească partenerul pentru o marfă „ideală" şi apoi încearcă să vândă la acest preţ produsul real de care dispune.

✓**tehnica „bugetului limitat"** – cumpărătorul se arată interesat de produs, dar declară că nu are la dispoziţie, pentru achiziţionare, decât un anumit buget; astfel, se pot afla alternativele de ofertă ale vânzătorului.

✓**tehnica concesiilor legate** – unul din parteneri propune o concesie posibilă, legată de o concesie a celuilalt şi, dacă se acceprtă ideea, se negociază de la noul nivel.

✓**tehnica ofertei finale** – are caracter de ultimatum şi revenirea asupra propunerii afectează credibilitatea şi prestigiul celui ce o utilizează.

✓**tehnica întrebării directe** – se poate apela la întrebarea „în ce condiţii sunteţi dispus să încheiaţi tranzacţia?", care poate oferi date certe despre intenţiile partenerului sau la o concluzie logică a unei argumentări raţionale: „consider deci că sunteţi de acord şi vă rog să-mi spuneţi când să începem livrarea".

✓**tehnica aprobării tacite** – uneori, o simplă înclinare a capului, un mormăit sau o tăcere semnifică un acord.

✓**tehnica opţiunii maxime** – se utilizează în cazul unui partener ezitant, care se teme să ia decizia de cumpărare; se va cere partenerului să aleagă între două aspecte pozitive, distrăgându-i în felul acesta atenţia de la opţiunea majoră a semnării contractului (de exemplu, „preferaţi plata în 12 sau în 18 rate lunare?").

✓**tehnica afirmaţiei continue** – în cazul în care partenerul ezită să finalizeze discuţia, specialistul va face un rezumat rapid, logic şi optimist al elementelor convenite; partenerul va răspunde desigur afirmativ la fiecare punct menţionat; în final, ca o concluzie, se va putea spune: „deci putem încheia contractul".

Efortul depus în cadrul negocierilor se finalizează prin decizii care reprezintă, *de facto*, încheierea tratativelor.

Pentru a sesiza momentul oportun pentru formularea concluziei şi pentru a evita prelungirea inutilă a discuţiei, negociatorul are nevoie de prezenţă de spirit şi de simţul oportunităţii. În caz contrar, se poate ajunge la un punct critic, în care reacţia partenerului poate deveni necontrolată şi distructivă.

3.4.4. Analizarea rezultatelor negocierilor

La finalul negocierii, părţile implicate pot înregistra următoarele tipuri de rezultate: câştig–pierdere, pierdere–pierdere sau câştig–câştig. Analiza acestor rezultate poate releva mai multe aspecte. Astfel, cei care demarează negocierea de pe poziţii inflexibile, limitează variantele de rezultat, nu au încredere în forţele proprii sau le pasă mai mult de nevoile celeilalte persoane, obţin un rezultat de tip *câştig–pierdere*.

De multe ori, o serie de compromisuri lasă ambele părţi cu mult mai puţin decât ceea ce şi-au dorit iniţial, ceea ce face ca, în timp, frustrările să se acumuleze. Este rezultatul de tip *pierdere–pierdere*.

Compromisurile ar putea fi considerate soluţii provizorii către un viitor rezultat de tip *câştig–câştig*, care oferă, fără îndoială, cea mai mare satisfacţie. Este situaţia în care ambele părţi câştigă mai mult decât pierd, pentru că aceştia caută noi soluţii, îşi redefinesc scopurile prin negociere şi dialog.

Pe parcursul negocierilor, pot apărea o serie de greşeli, care influenţează rezultatul final. Cunoaşterea acestora este necesară, în scopul prevenirii şi evitării.

Cele mai frecvente greşeli sunt:

- lipsa unor obiective bine definite;
- aprecierea neadecvată a scopurilor partenerului;
- lipsa strategiei de acordare de concesii;
- absenţa unor alternative temeinic pregătite;
- ignorarea concurenţei;
- luarea unor decizii pripite;
- incapacitatea încadrării în intervalul de negociere.

SCHEMĂ RECAPITULATIVĂ

1 ETAPELE PROCESULUI DE CUMPĂRARE
- CONŞTIENTIZAREA NEVOII
- CULEGEREA INFORMAŢIILOR
- EVALUAREA MĂRFURILOR

2 PROCESUL DE OFERTARE
- PREZENTAREA GENERALĂ
- PREZENTAREA CARACTERISTICILOR
- PREZENTAREA AVANTAJELOR

3 MIJLOACE DE OFERTARE
- CORESPONDENŢA
- TÂRGURILE ŞI EXPOZIŢIILE INTERNE ŞI INTERNAŢIONALE
- VIZITELE LA SEDIUL INSTITUŢIEI PRODUCĂTOARE
- REPREZENTANŢII COMERCIALI
- BROKERII
- DELEGAŢIILE COMERCIALE

4 ETAPELE NEGOCIERII OFERTELOR
- ETAPA STRATEGICĂ
- ETAPA TACTICĂ

5 NEGOCIEREA PROPRIU-ZISĂ
- CONTACT
- RUNDE DE DISCUŢII
- ACORD
- STABILIREA ŞI ANALIZAREA REZULTATELOR

TEST DE AUTOEVALUARE

I. Încercuieşte litera care corespunde răspunsului corect: 3,5 puncte

1. Nu constituie o etapă în negociere:
- **a)** prezentarea mărcilor;
- **b)** prezentarea particularităţilor produsului;
- **c)** prezentarea avantajelor căutate de cumpărător;
- **d)** conştientizarea nevoii clientului.

2. Nucleul de cumpărare este alcătuit din:
- **a)** utilizatori;
- **b)** personal tehnic;
- **c)** persoane cu funcţii de decizie în instituţie;
- **d)** toate variantele de mai sus.

3. Constituie o tactică de maximizare a costului concesiei oferite:
- **a)** afirmaţia că nu este reală concesia;
- **b)** afirmaţia că beneficiul este minor;
- **c)** afirmaţia că pentru ofertant costul este minor;
- **d)** respingerea ofertei iniţiale şi admiterea ei, în final, sub forma unei cedări.

4. Constituie principii care stau la baza negocierii ofertelor:
- **a)** promptitudinea şi persistenţa;
- **b)** precizia;
- **c)** politeţea;
- **d)** toate variantele de mai sus.

5. Acceptarea ofertei nu se poate face prin:
- **a)** acord imediat;
- **b)** e-mail;
- **c)** refuzul de a semna contractul;
- **d)** toate variantele de mai sus.

II. Asociază cifrele din coloana A cu literele din coloana B, dacă există o legătură: 2,5 puncte

A	B
1. Resursele financiare	**a.** reprezintă totalitatea materiilor prime, materialelor, subansamblurilor necesare desfăşurării activităţii economice
2. Resursele umane	**b.** sunt asigurate prin funcţiunea financiar-contabilă
3. Resursele materiale	**c.** sunt reprezentate de specialişti de înaltă competenţă
4. Capacitate de adaptare	**d.** constituie modul rapid de a acţiona adecvat în orice situaţie neprevăzută
5. Capacitate de autoevaluare	**e.** capacitatea negociatorului de a aprecia punctele tari şi slabe ale prestaţiei sale

TEME ŞI APLICAŢII

1. Considerând că te afli la masa tratativelor pentru încheierea unui contract de vânzare-cumpărare a produselor oferite de o firmă parteneră, realizează o listă care să cuprindă:
- **a)** principalele concesii pe care le poţi acorda;
- **b)** obiecţiile majore pe care le vei face în legătură cu preţul, cu condiţiile de livrare şi de plată.

2. Formaţi două echipe de negociatori, alcătuite din câte cinci persoane. Urmăriţi procesul de negociere a preţului şi a condiţiilor de plată. După desfăşurarea procesului de negociere, analizaţi:
- **a)** aspectele juridice puse în discuţie;
- **b)** condiţiile tehnice şi de calitate prezentate ca argumente de firma vânzătoare;
- **c)** condiţiile comerciale impuse de ambele părţi;
- **d)** condiţiile de plată solicitate de cumpărător.

Identificaţi aspectele forte şi pe cele slabe ale fiecărei echipe de negociere.

3. Simulaţi desfăşurarea unor runde de negocieri, pentru achiziţionarea produsului „CIOCOLATA POIANA”, recurgând la concesii şi obiecţii. Motivaţi când se foloseşte acceptarea condiţionată, în situaţia prezentată mai sus.

III. Notează cu A (adevărat) sau cu F (fals) şi reformulează corect.
3,5 puncte

1. Bugetele de protocol reduse determină pierderea negocierii.

2. Cele mai bune rezultate în negociere se pot obţine prin contacte directe.

3. Când partenerul nu este accesibil direct, se poate recurge la intermediari.

4. Nu este necesară existenţa unui inventar al punctelor de vedere unanime, înainte ca partenerii să se aşeze la masa tratativelor.

5. Obiecţiile formulate de parteneri în procesul de negociere pot fi formale sau reale.

NOTĂ: Se acordă 1 punct din oficiu.

EXERCIŢIU DE SIMULARE

Faceţi parte din echipa de negociere a firmei A şi aveţi ca sarcină aprovizionarea firmei de exerciţiu cu fondul de marfă necesar bunei desfăşurări a activităţii. Aţi selectat firmele furnizoare şi urmează să vă întâlniţi cu echipa firmei B, cu scopul de a negocia contractul de vânzare-cumpărare a produselor necesare.

Realizaţi un raport care să cuprindă:
- analiza factorilor care stau la baza alegerii strategiei de negociere;
- identificarea fiecărui tip de strategie de negociere, pe baza analizei acestor factori;
- selectarea tacticilor şi a tehnicilor de negociere pe care le veţi utiliza în negocierea ofertei cu partenerii de afaceri;
- analizarea rezultatelor obţinute, prin identificarea punctelor tari şi a punctelor slabe ale echipelor de negociere;
- analizarea unor posibile căi de îmbunătăţire a procesului de negociere;
- elaborarea documentaţiei necesare demarării tranzacţiei.

ANEXĂ – MODEL DE PLAN DE NEGOCIERE

Prezentăm un plan de negociere între două firme SC „Alexis“ SA – fabrică producătoare de ciocolată, **în calitate de vânzător**, şi SC „Voles” SA – distribuitor de produse zaharoase, **în calitate de cumpărător**.

Tipul de negociere: negociere cooperantă.

Forma de negociere: predominant distributivă, în care obiectivul părţilor este revendicarea şi adjudecarea unui câştig propriu cât mai mare. Atât vânzătorul, cât şi cumpărătorul îşi distribuie câştigurile şi pierderile, ajungând în final la un compromis.

Tehnici utilizate: informarea prin punere de întrebări, ascultarea activă, argumentarea pentru justificarea ofertelor, a propunerilor, a contrapropunerilor. Varianta strategică: „propunere strategică ori-ori”.

PLAN DE NEGOCIERE

I. DATE GENERALE

Locul de desfăşurare a negocierii: sediul firmei vânzătoare.

Durata: 1 săptămână.

Agenda întâlnirilor

a) PRELIMINARE: două la sediul vânzătorului; două la sediul cumpărătorului.

b) PENTRU NEGOCIEREA PROPRIU-ZISĂ:

- Trei întâlniri în zilele de luni, miercuri, vineri: prima întâlnire – pentru formularea propunerilor părţilor; a doua întâlnire – pentru formularea contrapropunerilor; a treia întâlnire – pentru negocierea propriu-zisă şi pentru încheierea tranzacţiei.
- Durata fiecarei negocieri este de 3 ore (de la 10 am la 1 pm).

Obiectul negocierii: reînnoirea contractului anual de livrare, pentru o cantitate de 200.000 buc. cutii de ciocolată.

Obiectivele negocierii

OBIECTIVE	FIRMA VÂNZĂTOARE
Obiectiv prioritar: majorarea cantităţii livrate	
1. Obiectiv maxim	creşterea cu 10% a cantităţii livrate
2. Obiectiv minim	creşterea cu 3% a cantităţii livrate
3. Obiectiv realist	creşterea cu 5% a cantităţii livrate
Obiective secundare: condiţiile de livrare, nivelul preţului.	

OBIECTIVE	FIRMA CUMPĂRĂTOARE
Obiectiv prioritar: obţinerea unui preţ cât mai mic pe produs.	
1. Obiectiv maxim	obţinerea unui preţ mai mic cu 15%
2. Obiectiv minim	obţinerea unui preţ mai mic cu 6%
3. Obiectiv realist	obţinerea unui preţ mai mic cu 10%
Obiective secundare: condiţiile de plată, condiţiile de livrare, cantitatea achiziţionată	

Poziţiile de negociere

ALE VÂNZĂTORULUI	ALE CUMPĂRĂTORULUI
● Poziţia declarată iniţial: creşterea cu 10% a cantităţii livrate. ● Poziţia obiectiv: creşterea cu 5% a cantităţii livrate. ● Poziţia de ruptură: creşterea cu 3% a cantităţii livrate.	● Pozitia declarată iniţial: obţinerea unui preţ mai mic cu 15%. ● Poziţia obiectiv: obţinerea unui preţ mai mic cu 10%. ● Poziţia de ruptură: obţinerea unui preţ mai mic cu 6%.

Spaţiile de negociere

- *Zona de acord posibil:*
  - Pentru vânzător: creşterea cantităţii livrate cu 3%.
  - Pentru cumpărător: obţinerea unui preţ mai mic cu 6%.

- *Zona de negociere:*
  - Pentru vanzător: creşterea cantităţii livrate cu 10%.
  - Pentru cumpărător: obţtinerea unui preţ mai mic cu 15%.

Concesiile ce pot fi acordate/primite

	Argumente proprii	Contraargumente partener	Cum se combat contraargumentele
DE VÂNZĂTOR (NEGOCIATOR) (exemplu)	La o cantitate livrată mai mare de 9%, preţul este mai mic cu 6 %	Preţul oferit este mai mare decât al altor firme furnizoare	Firmele concurente cer o plată în avans pe 6 luni, la reducerea de preţ oferită
	La o cantitate livrată mai mică de 4 %, preţul este mai mare cu 2%	Preţul cerut depăşeşte preţul altor produse similare de pe piaţă	Cantitatea mai mică livrată ne va obliga să apelăm la alţi beneficiari, care sunt dispuşi să accepte un preţ mai mare
	La o cantitate cu plata în avans pe 3 luni, reducerea de preţ este de 6%	Oferim o plată în avans pe 2 luni şi dorim o reducere de preţ de12%	Reducerea de preţ solicitată o acordăm pentru o plată în avans de 5 luni
DE CUMPĂRĂTOR (PARTENER) (completaţi tabelul cu posibile variante de argumente/ contraargumente)	Argumente proprii	Contraargumente partener	Cum se combat contraargumentele

Agenda negocierilor

Ordinea de abordare a subiectelor este:

- discutarea condiţiilor de livrare;
- discutarea condiţiilor de plată;
- discutarea cantităţii de produse ce vor fi livrate;
- discutarea condiţiilor de preţ.

II. DERULAREA NEGOCIERII

Momentul întâlnirii

Şeful fiecărei echipe îşi prezintă colaboratorii, menţionând numele şi titlurile profesionale. Dialogul se poartă în picioare, după care se ocupă locurile la masa tratativelor. Prin discuţii neutre, se analizează de către fiecare parte mesajele verbale şi nonverbale (ţinuta, expresia feţei, tonul, ritmul mişcărilor, ritmul discuţiilor, pauzele în conversaţie).

Servirea cafelei

Stabilirea ordinii de zi

Ordinea de abordare a subiectelor este:

- discutarea conditiilor de livrare;
- discutarea condiţiilor de plată;
- discutarea cantităţii de produse ce vor fi livrate;
- discutarea condiţiilor de preţ.

Se stabilesc de comun acord cu partenerii următoarele aspecte:

- durata totală a dezbaterilor;
- durata rezervată fiecărui punct al agendei;
- ordinea luării cuvântului;
- modalităţile de rezolvare a neînţelegerilor de ordin procedural.

Începerea negocierii

Cuvântul de deschidere îl are gazda.

Prin întrebări şi ascultare activă, vânzătorul urmăreşte să afle intenţiile partenerului, pentru a-şi formula contraargumentele.

Explorarea şi ajustarea poziţiilor

În această etapă, se clarifică problemele şi subiectele negociate, se prezintă şi se argumentează poziţiile fiecărei părţi.

Ofertele şi cererile părţilor alternează la nivel moderat, dezbaterile sunt iniţiate de gazdă şi sunt preluate de invitaţi. Intervenţia partenerilor este scurtă şi concisă, gazda punând întrebări, pentru a afla nevoile şi interesele partenerului de afaceri.

Schimbul de valori

Se realizează prin eforturile depuse de negociatori de a termina negocierea.

Exemplu: „putem lua în considerare o extindere a contractului pe 1 an de zile, dacă sunteţi de acord cu plata în avans pe 3 luni a produselor ce urmează a fi livrate“.

III. ÎNCHEIEREA NEGOCIERII

Se realizează prin prezentarea ofertelor finale şi semnarea contractului de vânzare–cumpărare.

Exemplu: „Dacă vă acordăm o reducere de preţ de 8% în loc de 15%, sunteţi de acord să semnăm contractul?“

După acordul părţilor, urmează redactarea în forma scrisă, completarea şi semnarea contractului de vânzare–cumpărare.

DICȚIONAR

Acord – Înţelegere, învoială, convenţie etc. între două sau mai multe părţi în vederea încheierii, modificării sau desfiinţării unui act juridic.

Analiză SWOT – Metodologie de analiză a unui proiect sau a unei afaceri. Numele provine din limba engleză şi este descriptiv: **S**trenghts (puncte tari), **W**eaknesses (puncte slabe), **O**pportunities (oportunităţi), **T**hreats (riscuri).

Argumentaţie – Mijloc utilizat de fiecare negociator pentru convingerea partenerului de tratative să accepte condiţiile de contractare oferite, prin prezentarea de probe suficiente; presupune o reală cunoaştere a nevoilor şi cerinţelor interlocutorului.

Bonitate – Capacitate a unei firme de a-şi achita sau onora datoriile pe termen lung, la scadenţă. Studiile de bonitate sunt realizate de bănci atunci când se solicită acordarea unui credit.

Buget – Balanţa veniturilor şi cheltuielilor unui stat, instituţii, organizaţii, familii, individ, dintr-o anumită perioadă.

Compromis – Soluţie la care partenerii de afaceri ajung prin acordarea de concesii reciproce, în scopul deblocării tratativelor şi al facilitării perfectării contractului.

Comunicare – Acţiunea de a comunica; înştiinţare, veste, ştire; contact, relaţie, legătură; prezentarea într-un cerc de specialişti a unei contribuţii personale sau colective.

Concesie – Renunţare unilaterală de către unul dintre partenerii de tratative la una sau mai multe din condiţiile formulate, pentru înlesnirea încheierii acordului.

Conjunctură – Totalitatea factorilor de ordin subiectiv şi obiectiv, a condiţiilor şi a împrejurărilor, care exercită o influenţă asupra evoluţiei unui fenomen şi asupra unei situaţii, la un moment dat.

Dialog – Discuţie controlată, între două sau mai multe persoane, care are un anumit scop: transmiterea unor informaţii, rezolvarea unor probleme, obţinerea de noi informaţii.

Emiţător – Iniţiatorul comunicării, cel care elaborează mesajul.

Interes – Manifestare a unor necesităţi sau trebuinţe ale negociatorilor.

Interese comune – Nevoi specifice ambelor părţi.

Interese negociabile – Nevoi ce provin din caracteristicile economice, organizatorice, politice etc. impuse de politica economică a unor state.

Interese reale – Nevoi diferite de cele declarate iniţial şi care urmează a fi armonizate pe parcursul tratativelor, în avantajul reciproc.

Interese specifice – Nevoi aflate în zona dintre obiectivele maximale şi limitele minime acceptabile, marja de negociere fiind diferită pentru cei doi parteneri de negociere.

Lichiditate – Numerarul sau alte active patrimoniale aflate la dispoziţia firmei, ce pot fi transformate imediat în bani.

Logistică – Metodele şi mijloacele care se ocupă de organizarea unui proces, pentru îndeplinirea scopului propus.

Mesaj – Idee, informaţie care trebuie transmisă receptorului; forma fizică în care emiţătorul codifică informaţia.

Mijloc de comunicare (canalul de comunicare) – Drum parcurs de mesaj dinspre emiţător spre receptor; poate fi formal (comunicare care urmează structura ierarhică a organizaţiei) sau informal (comunicare cu caracter neoficial care îmbracă diferite forme: idei, opinii, zvonuri).

Negociere – Tratative purtate în vederea încheierii unui acord sau a unei convenţii.

Obiecţie – Argument invocat de un partener de afaceri, pentru a combate, în totalitate sau parţial, argumentaţia prezentată de către cei cu care negociază, cu scopul de a-l determina să-şi modifice punctul de vedere privind condiţiile de contractare.

Ofertă – Propunere în legătură cu vânzarea sau cu cumpărarea unei mărfi, cu angajarea într-o slujbă, cu prestarea unui serviciu.

Persuasiune – Acţiune, dar sau putere de a determina pe cineva să creadă, să gândească sau să facă un anumit lucru.

Pledoarie – Susţinere aprinsă, orală sau scrisă, a unei cauze sau a unei idei.

Poziţie de negociere – Totalitatea intereselor unei părţi.

Poziţie declarată iniţial – Poziţie a fiecărui participant vizavi de problema ce urmează a fi negociată.

Poziţie reală – Obiective pe care o parte urmăreşte să le atingă, pentru satisfacerea intereselor sale.

Pragmatism – Atitudine a celui care se adaptează la orice situaţie, care nu ia în considerare decât eficacitatea, utilitatea practică.

Raport – Relatare a unei activităţi (personale sau de grup) realizate din oficiu sau la cererea unui organ ierarhic; se bazează pe cercetări amănunţite, schimburi de experienţă, diverse documentări.

Receptor – Persoană care primeşte un mesaj (ascultarea mesajului fiind la fel de importantă ca şi transmiterea lui).

Siglă – Element vizual sau semn de identificare, de obicei corelat cu activitatea firmei, cu produsele, cu serviciile sale şi cu imaginea pe care firma doreşte să o transmită.

Strategie – Ansamblu de măsuri tehnice, economice, organizatorice şi de decizii optime ce se iau într-o perioadă de timp în cadrul unei firme, în vederea realizării de activităţi eficiente şi rentabile.

Tactică – Totalitatea mijloacelor întrebuinţate pentru a izbuti într-o acţiune, pentru a o îndeplini cu maximum de eficacitate.

Tehnică – Ansamblu de procedee şi deprinderi folosite într-un anumit domeniu de activitate.

Teleconferinţă – Conferinţă organizată şi transmisă prin diverse sisteme de telecomunicaţie.

BIBLIOGRAFIE

1. BALANICA, Silviu – *Comunicare în afaceri*, Editura ASE, Bucureşti.
2. BATRA, Promod; BATRA, Vijai – *Idei si sfaturi pentru manageri competitivi*, Editura Niculescu, Bucureşti.
3. CABANA, Guy; MASSARIOL, Sylvie – *Cele 10 secrete ale negociatorului eficient*, Editura Niculescu, Bucureşti.
4. CHIRIACESCU, Adriana – *Comunicare interumană. Comunicare în afaceri. Negociere*, Editura ASE, Bucureşti.
5. DINU, Mihai – *Comunicarea*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti, 1997.
6. IONESCU, Gh. Gh. – *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura Economică, Bucureşti.
7. McQUAIL, Denis; WINDAHL, Sven – *Modele ale comunicării pentru studiul comunicării de masă*, Editura Comunicare.ro, Facultatea SNSPA, Bucureşti, 2001.
8. MOHANU, Florina – *Comunicarea orală eficientă în afaceri*, Editura ASE, Bucureşti.
9. NAFTĂNĂILĂ, Ion – *Birotică şi performanţă managerială*, Editura ASE, Bucureşti, 2001.
10. PUIU, Alexandru – *Tehnici de negociere, contractare şi derulare în afacerile economice internaţionale*, Tribuna Economică, Bucureşti, 1997.
11. ROGOJEANU, Angela – *Comunicare şi limbaj economic*, Editura ASE, Bucureşti.
12. SABATH, Ann Marie – *Codul bunelor maniere în afaceri*, Editura Vremea, Bucureşti.
13. STANTON, Niki – *Comunicarea*, SC Societatea Ştiinţifică& Tehnică SA, 1995.
14. STREINU, Anca – *Dicţionar de economie*, Editura Niculescu, Bucureşti.
15. VASILIU, Cristinel – *Tehnici de negociere şi comunicare în afaceri – Note de curs*, Editura ASE, Bucureşti.
16. BOIE, Geta şi col. – *Din şcoală în viaţă prin firma de exerciţiu*, Editura Ştiinţifică şi Pedagogică, Bucureşti, 2005.

DACĂ DORIŢI SĂ ŞTIŢI MAI MULT

www.capital.ro – Revista *Capital*
www.zf.ro – *Ziarul Financiar*
www.bbw.ro – *Bucharest Bussiness Week*
www.kmarket.ro – *Piaţa de capital din Romania*
www.revistabiz.ro – *Revista marilor tendinţe în afaceri*
www.bursa.ro – Ziarul *Bursa*

RĂSPUNSURI PENTRU TESTELE DE AUTOEVALUARE

Capitolul 1

Test de autoevaluare 37
I. 1-b; 2-b; 3-c; 4-a; 5-d; 6-d; 7-a; 8-d; 9-b; 10-a.
II. 1-b; 2-a; 3-d; 4-c.
III. 1-A; 2-F; 3-A; 4-A; 5-F.

Capitolul 2

Test de autoevaluare 62
I. 1-b; 2-b; 3-c; 4-e; 5-d.
II. 1-d; 2-a; 3-b; 4-c.
III. 1-F; 2-F; 3-F; 4-A; 5-A; 6-F; 7-F; 8-A; 9-A.

Capitolul 3

Test de autoevaluare 72
I. 1-b; 2-c; 3-d; 4-a; 5-c.

II. 1-g; 2-h; 3-a.
III. 1-A; 2-F; 3-A; 4-A; 5-A.

Test de autoevaluare 79
I. 1-d; 2-d; 3-d; 4-d; 5-d.
II. 1-F; 2-A; 3-A; 4-F; 5-A.

Test de autoevaluare 86
I. 1-d; 2-a; 3-c.
II. 1-F; 2-A; 3-F; 4-A.

Test de autoevaluare 97
I. 1-d; 2-d; 3-d; 4-d; 5-c.
II. 1-b; 2-c; 3-a; 4-d; 5-c.
III. 1-F; 2-A; 3-A; 4-A; 5-A.

CUPRINS

1. Tehnici de comunicare în negociere 3

1.1. Comunicarea în procesul negocierii 4
1.2. Utilizarea comunicării orale în procesul negocierii 6
1.2.1. Forme de comunicare orală 7
1.2.2. Reguli de comunicare 9
1.2.3. Stiluri de comunicare....10
1.3. Utilizarea comunicării scrise în procesul negocierii....13
1.3.1. Redactarea invitaţiilor 14
1.3.2. Redactarea raportului....18
1.3.3. Corespondenţa de ofertare....20
1.3.4. Scrisorile de felicitare şi felicitările pretipărite....27
1.3.5. Comunicarea prin poşta electronică ..27
1.4. Aplicarea elementelor de comunicare nonverbală în negociere....28
1.4.1. Comunicarea prin ţinută, poziţie şi mişcare 29
1.4.2. Caracteristicile fizice, comportamentul profesional, ticurile verbale sau gesturile....30
1.4.3. Vestimentaţia 33
1.4.4. Modul de folosire a timpului 35
Test de autoevaluare 37
Exerciţiu de simulare....38

2. Pregătirea negocierilor....39

2.1. Factori-cheie în pregătirea negocierii 40
2.1.1. Aprecierea propriei poziţii 41
2.1.2. Aprecierea poziţiei partenerului 41
2.1.3. Aprecierea concurenţei 42
2.1.4. Aprecierea limitelor de negociere....42
2.2. Consultarea logisticii negocierilor 44
2.2.1. Componenţa echipei de negociere....44
2.2.2. Locul şi data negocierii 47
2.2.3. Momentul începerii negocierii 47
2.2.4. Formalităţile de deplasare....48
2.2.5. Programul social....48
2.3. Analizarea locului de desfăşurare a negocierilor 49
2.3.1. Sediul de desfăşurare a negocierii 49
2.3.2. Încăperea de desfăşurare a negocierii....49
2.3.3. Mobila, sălile anexe, bufetul 51
2.4. Stabilirea ordinii de zi a negocierii....53
2.4.1. Ordinea de zi....53
2.4.2. Consultarea cu partenerii de afacere..54
2.5. Documentele şi dosarele de negociere 55
2.5.1. Planul de negociere....55
2.5.2. Dosarele de negociere....57
2.5.3. Documente referitoare la cumpărător....60
Test de autoevaluare 62
Exerciţiu de simulare....64

3. Strategii, tehnici şi tactici de negociere 65

3.1. Analizarea factorilor care stau la baza alegerii strategiei de negociere 66
3.1.1. Conjunctura internă şi internaţională....66
3.1.2. Resursele financiare, umane şi materiale....67
3.1.3. Posibile acţiuni ale partenerului 71
Test de autoevaluare 72
3.2. Identificarea tipului de strategie de negociere adecvat....74
3.2.1. Strategii directe şi strategii indirecte 75
3.2.2. Strategii de negociere cooperativă şi strategii de negociere conflictuală....76
Test de autoevaluare 79
3.3. Tactici şi tehnici în negociere 81
3.3.1. Alegerea tacticilor şi tehnicilor de negociere 81
3.3.2. Tehnici de negociere....83
3.3.3. Tactici de negociere 84
Test de autoevaluare 86
3.4. Elaborarea şi negocierea ofertelor....87
3.4.1. Elaborarea ofertelor 87
3.4.2. Negocierea ofertelor 87
3.4.3. Stabilirea rezultatelor negocierilor 93
3.4.4. Analizarea rezultatelor negocierilor....95

Test de autoevaluare 97
Exerciţiu de simulare....98
***Anexă* – Model de plan de negociere**....99
Dicţionar 102
Bibliografie....103
Răspunsuri pentru testele de autoevaluare....103